



**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Економски факултет**

**МБА - менаџмент**

**Штип**

**Моника Алексовска**

**КОНТИНУИРАНО УНАПРЕДУВАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА  
ЛИДЕРОТ**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -**

**Штип, јануари 2020**

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: проф. д-р Трајко Мицески  
Економски факултет – Штип  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: проф. д-р Тамара Јованов Апасиева  
Економски факултет – Штип  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: проф. д-р Емилија Митева Кацарски  
Економски факултет – Штип  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

## КОНТИНУИРАНО УНАПРЕДУВАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИДЕРОТ

### Краток извадок

Креирањето на кариерата е императив за лидерите кое го остваруваат преку развивање на личните способности и унапредување на деловните вештини. Кариерниот развој на лидерот и неговото континуирано унапредување е значајна predisposition за современиот менаџер кој се труди да ги исполни стратегиските цели на претпријатието и да обезбеди конкурентска предност.

Подетално се елаборирани начините на унапредување на деловните вештини, како преносни вештини кои имаат сè поголема улога во современиот деловен свет. Во врска со лидерските вештини се и комуникативните способности и развивање на преговарачките способности, управување и рационално користење на времето, тимското работење, како посебна карактеристика на лидерите и начините на справување со конфликтните ситуации.

Во тој поглед во трудот ќе се направи теоретска елаборација на значењето на карактеристиките, способностите, вештините, улогите и однесувањето на лидерите за градење на нивниот кариерен развој, како и практичните сознанија за состојбите на кариерниот развој на лидерите во организациите, преку обработени резултати, прикажани табеларно, графички и пресметковно.

**Клучни термини:** *развој, лидер, менаџер, вештини, тимско работење, кариера*

## **CONTINUOUS IMPROVEMENT OF LEADER CAREER DEVELOPMENT**

### **Abstract**

Career creation is an imperative for leaders who accomplish it by developing personal skills and promoting business skills. The career development of the leader and its continuous promotion is an important predisposition for the modern manager who strives to fulfill the strategic goals of the company and to provide competitive advantage.

Ways of promoting business skills are elaborated in greater detail, as transferable skills have growing role in the modern business world. Leadership skills include communication skills and the development of negotiation skills, management and rational use of time, teamwork, as a distinctive feature of leaders and ways of dealing with conflict situations.

In this regard, the paper will elaborate a theoretical elaboration of the meaning of the characteristics, abilities, skills, roles and behaviors of leaders for building his career development, as well as practical insights on leaders' career development situations in organizations, through processed results, shown spreadsheet, graphic and computation.

*Key terms: development, leader, manager, skills, teamwork, career*

## СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	8
ГЛАВА 1: Развој на кариерата .....	10
1.1. Осврт и дефинирање на поимот кариера.....	11
1.2. Опфатот на кариерата според нејзините видови .....	12
1.3. Креирање на кариерата .....	14
1.4. Развивање на кариерата преку усовршување на личните способности ....	16
ГЛАВА 2. Унапредување на деловните вештини .....	18
2.1. Развивање на комуникативните способности .....	19
2.1.1. Комплексност на комуникацијата .....	20
2.1.2. Вообичаени деловни комуникации .....	23
2.1.3. Почести видови на комуникација .....	25
2.1.4. Познавање на бариерите на комуникација .....	27
2.2. Развивање на преговарачките способности .....	32
2.2.1. Преговарање со спротивставени мислења наспроти преговарање со соработници .....	33
2.2.2. Планирање на преговорите.....	35
2.2.3. Начини на преговарање, тактика и стратегија .....	36
2.2.4. Склучување договор по извршените преговори .....	37
2.2.5. Навики на добрите преговарачи и најчести грешки на лошите преговарачи.....	38
2.3. Управување со времето.....	41
2.3.1. Времето како ресурс .....	42
2.3.2. Рационално користење на времето.....	43

2.3.3. Планирање на времето .....	44
2.3.4. Парето принцип при временско ограничување на активностите .....	45
2.3.5. Основни правила за управување со времето .....	46
2.4. Преферирање на тимското работење .....	47
2.4.1. Причини за приклучување кон тимовите и определување на работните групи.....	48
2.4.2. Специфичности на тимовите и работните групи .....	49
2.4.3. Персонализација на тимовите .....	50
2.4.4. Фази на развојот на тимот.....	50
2.4.5. Потребни ресурси и процеси за успешно функционирање на тимот .....	52
2.4.6. Тимови и продуктивноста во организацијата .....	53
2.4.6.1. Вистински и потенцијален учинок на организацијата.....	53
2.4.6.2. Учинокот на поединецот во присуство на другите .....	53
2.4.6.3. Ефекти од работата на тимовите .....	54
2.4.7. Навремено дефинирање на проблемите во работењето на тимовите....	54
2.5. Управување со конфликтни состојби.....	55
2.5.1 Дефинирање и видови организациони конфликти .....	56
2.5.2. Фази и процеси на конфликтните ситуации .....	57
2.5.3. Менаџирање со конфликтите во организациите .....	59
2.5.4. Забележување и начин на решавање на конфликтните ситуации.....	60
ГЛАВА 3: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ .....	62
3.1. Методологија на истражувањето .....	62
3.1.1. Оправданост на истражувањето.....	63
3.1.2. Предмет на истражувањето.....	63

3.1.3. Цели на истражувањето .....	63
3.2. Хипотетичка рамка .....	64
3.3. Користени методи во емпириското истражување .....	64
3.4. Кратко образложение на резултати од емпириското истражување .....	65
ГЛАВА 4: Преферирање активности за успешно развивање на кариерата .....	88
4.1. Континуирано применување на менаџментот на себе-развојот .....	89
4.2. Градење на вредносниот систем на лидерот со трајни вредности .....	91
4.3. Осознавање на состојбите во опкружувањето и навремено преземање на активности за внесување на позитивни промени .....	93
4.4. Унапредување на говорните способности .....	95
4.5. Преферирање на тимското работење и унапредување на кариерниот развој на членовите на тимот во насока на подобрување на целокупното работење на организацијата.....	97
ЗАКЛУЧОК.....	102
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	109

## ВОВЕД

Кариерниот развој на лидерот и неговото континуирано унапредување е значајна predisпозиција за современиот менаџер кој се труди да ги исполни стратешките цели на претпријатието и да обезбеди конкурентска предност. Лидерот мора постојано да настојува да ги унапреди личните и деловните вештини, со што истото ќе влијае на развојот на кариерата.

Првиот дел, Развој на кариерата, поаѓа од динамичноста на современото окружување, кое со себе носи голем број промени, диктирајќи ги карактеристиките и вештините со кои треба да располага лидерството. Посебно внимание во овој дел е посветено на планирање на кариерата, како и процесот на развој на кариерата – од самопроцена, поставување сопствени цели, па сè до развој на плановите.

Во магистерскиот труд подетално се елаборирани начините на унапредување на деловните вештини како преносни вештини кои имаат сè поголема улога во современиот деловен свет, без разлика за која професија или гранки од индустријата се зборува. Во врска со лидерските вештини се и комуникативните способности и развивањето на преговарачките способности кои можат да се наречат не само вештина, туку и уметност. Преговарањето во деловното окружување бара многу повеќе знаење отколку преговарањето во секојдневните животни ситуации. Овде посебно се истакнати видовите на преговарањата, интересите и позициите, подготовка на преговорите, преговарачките тактики, влијанија и убедувања, како и култура на преговарањето. Управувањето и рационалното користење на времето е неопходно да се гледа како ресурс, а за да би можеле на вистински начин да го искористиме, неопходно е да ги одредиме приоритетите, да го планираме времето на ефикасен начин, а со тоа временски да ги ограничиме своите активности.

Уште едно прашање кое се обработува во овој дел е тимското работење, квалитативна карактеристика на лидерите, кое денес претставува правило, а за да би ја оправдале застапеноста во праксата на современите организации, неопходно е да се разберат прашањата кои се однесуваат на видот и составот на



тимовите, начинот на нивното формирање и развој, условите кои треба да бидат исполнети за тимот да биде успешен и продуктивен, како и проблемите кои најчесто се јавуваат во работа со тимовите и начините на справување со конфликтните ситуации.

Понатаму емпириските истражувања се спроведени со цел да се осознаат состојбите кон креирање на кариерниот развој на лидерот, во насока на подобрување на работењето на организацијата. Истражувањето ќе се изврши преку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како и преку анкетирање на вработени и менаџери-лидери во градовите Скопје, Штип и Кочани. Со емпириското истражување треба да се докаже основната хипотеза која гласи: Правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето придонесува за поефикасно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

Посебно внимание е одвоено во делот на преферирање активности за успешно развивање на кариерата, пред сè поради потребата од постојано применување на менаџментот на себе-развојот, што подразбира усовршување на лидерските вештини како трајни вредности. За тоа е потребно осознавање на состојбите во окружувањето и навремено преземање активности за внесување на позитивни промени. За успешно развивање на кариерата потребно е континуирано применување на менаџментот на себе-развојот, кој се задружува на постојано оспособување на себе, поседување на знаење и непрекинато внимавање и осознавање на промените кај себе и во опкружувањето со прифаќање на позитивните промени. Лидерот гради вредносен систем во кој ќе ги развива своите таленти во правец на успешно остварување на целите на организацијата. Осознавање на состојбите во опкружувањето и навремено преземање активности за внесување на позитивни промени е важно од аспект на организацијата која е во внатрешна спрега со своите делови, но и во интеракција со своето опкружување. Преферирањето на тимското работење е важно не само за организацијата каде тимот ја извршува својата работа, туку и за членовите кои преку работата во тимот ја градат и развиваат својата кариера.

## ГЛАВА 1: Развој на кариерата

Од неодамна, под поимот кариера луѓето подразбирале имање на еден вид професија која најмногу ќе одговара на поединецот, за која би се одлучил во раната младост и максимално би се посветил кон неа. Таа одлука за професијата останувала непроменета до крајот на целиот живот и главно била донесувана врз основа на интересот, а не на способностите и потенцијалот на поединецот. Па според тоа, напредувањето во професијата, преку одредени правила, станало основна мерка за успехот на кариерата на секој поемеинец.

Меѓутоа, со тек на времето, променети се правилата на вработување, а со тоа и односот на вработените спрема работодавците. Традиционалниот психолошки договор (меѓусебните очекувања на двете страни) на кој поединецот покажувал безрезервна лојалност спрема интересите на работодавачот, а за возврат добивал обезбеден пат на кариерата и сигурно работно место во неговата фирма, заменет е со нов вид на договор кој подразбира непрекинато учење и често променување на професијата.<sup>1</sup>

Денес под поимот кариера се подразбира не само вид на активности на човекот, туку неговата промоција во професионално поле, остварување на други цели и напредокот во општеството.

Понекогаш во овој концепт се вклучуваат и можни идни промени во работата кои се одвиваат во текот на времето заради стекнување искуство.<sup>2</sup>

Кариеризмот произлегува од желбата да се подобри својата позиција во професионалната сфера, подобрување на напредувањето во кариерата. Понекогаш луѓето кои трчаат по кариера ги нарекуваат кариеристи кои „одат над главите“ и кои не се загрижени за чувствата на другите и општо прифатените

---

<sup>1</sup>Bernardin J.H.(2007). Career Development, u: Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw – Hill, New York, стр. 227

<sup>2</sup>Hall, D.T. (1996). Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century, Academy of Management Executive, 10:8-16

стандарди на моралност, како и семејните врски. Единствена цел на кариеристите е да одат кон тоа што го замислиле без разлика на што било.

Од една страна, тоа е позитивна особина на човекот, го карактеризира како храбар, одговорен, упорен, додека, од друга страна, ова лице е тешко предвидливо, бидејќи за да добие финансиски награди тоа е подготвено да жртвува што било.

### **1.1. Осврт и дефинирање на поимот кариера**

Секој човек има за цел да обезбеди удобни услови за живот, а за тоа е потребно да се посвети на својата професија, да се развива и расте, односно да се движи по нагорна линија во кариерата. За да оди нагоре во кариерата, лицето треба да биде во можност да го открие целосно неговиот квалитет во професионалната област. Според некои научници, успехот во кариерата зависи од „само-концепт“, односно од своите претстави на лицето за себе.

Кариерата претставува начин на кој поединецот ја доживува целокупноста на сите работи на кои е ангажиран низ својот работен век. Развојот на кариерата поради тоа претставува долгорочна синергија помеѓу поединецот и организацијата која се остварува низ два паралелни процеси.

*Планирање на кариерата* го претставува секој напор на поединецот да ја зголеми свеста за личните интереси и вредности, прилики и препреки, избори и последици. Резултат на планирање на кариерата е поставка на лична цел на кариерата и донесување план за нејзино остварување.

*Управување со кариерата* е процес во кој организацијата дизајнира и применува програми за развој на вработените поради остварување на сегашни и идни потреби во човечките ресурси, и со тоа остварување на конкурентна предност на пазарот.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8

Цел на поединците треба да им биде постојано формирање на својата кариера, а не задржување на статична, веќе постигната основа. Со тоа не само што ќе се зголемат шансите работата да им донесе поголемо задоволство, туку ќе придонесе за деловен успех на својата организација.

Според тоа, развојот на кариерата треба да се разгледува и во светло на развојот и задржувањето на талентите, на што е заснована економијата на знаење.

Во таа смисла организацијата бара проактивни поединци кои развојот на сопствената кариера ќе го приспособат на барањата на сегашното и идното стопанисување на организацијата низ:<sup>4</sup>

- Посветеност кон идејата на постојано учење и самопроцена;
- Посветеност кон успехот на организацијата;
- Разбирање на барањата на работата и развојот на личните способности и вредности;
- Повеќе функционалност (можност за извршување на различни работи)

Сигурно дека овие барања се менуваат, дополнуваат, мултиплицираат и постојано се унапредуваат.

## 1.2. Опфатот на кариерата според нејзините видови

Развојот на кариерата на поединецот е под директно влијание од промените во организационото делување во потесна и целиот општествен систем во поширока смисла. Секоја организација создава вредност на своите производи и услуги на пазарот според даденото деловно опкружување (локално и глобално), како и од постоечките ресурси (човечки и материјални). Настанатите промени условуваат создавање на различни типови (концепти) во развојот на кариерата, приспособени кон занимањата и епохите во кои настанале. Во тој поглед особено се диференцираат: *традиционална, флексибилна и кариера без граници*.

---

<sup>4</sup>Waldroop J., Butler T., (2008). Sta se podrazumeva pod oblikovanjem karijere, Beograd, str. 3-7

*Традиционална кариера* претставува серија на скапила наредени во линеарна хиерархија на организацијата која се остварува со движење на поединецот низ времето. Вака опишаната кариера се состои од различни делови, позиција и искуства во рамките на една професија, при што повеќе скапила се поврзани со зголемување на власта, одговорноста и надоместокот.

Поединецот со време ја зголемува стручноста, продуктивноста, очекувајќи соодветна прилика за напредување во рамките на своето занимање (традиционален психолошки договор).

*Флексибилност на кариерата* настанува со движење на поединецот низ различни занимања низ времето, со преземање на лична одговорност за сопствениот развој.<sup>5</sup> Цел на кариерата е *психолошки успех*, како мерка за задоволување на личните потреби во поширока смисла, кои не се ограничени само на деловните постигнувања. Не е доволно само да се развијат личните способности за остварување на деловните цели, туку да се разбере поширокиот контекст на делување на фирмата како и потребите на купувачот. Ова произлезе од потребата фирмата конкурентната предност на сè позаситениот пазар да ја остварува со подобро адресирање спрема барањата на купувачите, не потпирајќи се само на фиксните основни знаења.

*Кариерата без граници* се јавува под влијанието на крупните општествени процеси кои го обликуваат светот (глобализација, информатичка револуција); многу организации повеќе не се во можност да понудат доживотни вработувања, што условило промена на односот помеѓу работодавачите и вработените. Поради тоа личната кариера ги надминува физичките и психолошките бариери на организацијата и подразбира постоење на серија кариери во текот на работниот век на поединецот, без ограничување и поглед на структурата.<sup>6</sup> Безграничност на кариерата се однесува на фактот поединецот да се поистоветува со работата или професијата, но не и со работодавачот. Поради тоа поединецот претприемнички управува со кариерата, како сопствен бизнис, дури и кога е вработен кај работодавачот.

---

<sup>5</sup>Djordjevic-Boljanovic J. (2009) *Manadzment znanja*, Beograd, str.5

<sup>6</sup>Djordjevic-Boljanovic J. (2009) *Manadzment znanja*, Beograd, str.6

На кариерата без граници првенствено влијаат личните барања и вредности, така што истата не е врзана за хиерархиското напредување или општествени очекувања. Психолошкиот договор подразбира висок ефект на поединецот во замена за постојано учење (развој на личните способности) и вредност која поединецот ја остварува на пазарот на трудот.

На тој начин кариерата без граници станува непрекинат процес на личен развој во сите насоки, независно од занимањето, на работодавачот и средината.<sup>7</sup>

### **1.3. Креирање на кариерата**

Тоа е начин на идентификување на крајната цел, односно на посакувана кариера и низа на работни места кои ќе овозможат достигнување на таа цел. Најдобар начин за постигнување успех во кариерата е да се има јасна визија за текот на кариерата кон која се тежнее. Кариера претставува флексибилна комбинација на вештини кои може да бидат применети во широк и различен обем на ситуации. Флексибилноста овозможува сигурност во работата и доверба дека навистина ние самите ја контролираме својата кариера. Кариерата не се определува според тоа каде ќе застанеме или колку далеку ќе продолжимо, туку според ставот кој го имаме кон работата, која ја извршуваме во кое било време.

За да се разбере поимот кариера и нејзиното креирање треба да се направи разлика помеѓу работата и кариерата. Нивната разлика се гледа во ставот на личноста. Ако личноста работата ја сфаќа само како нешто што ѝ овозможува да ги плаќа сметките, тогаш работата станува рутина. Се развива став дека животот почнува тогаш кога завршува работното време, се губи ентузијазмот. Ваквата работа не е дел од кариерниот пат. Доколку работата се гледа во контекст на пошироките кариерни цели, тогаш мотивацијата е различна.

---

<sup>7</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10

На работата се гледа како на предизвик, на можност за развивање нови вештини кои ќе помогнат на личноста во иднина. На работата се гледа како дел од процесот на доживотното учење.

Во развојот на кариерата може да се идентификуваат три диференцирани фази.

*Прва фаза*, особено се рефлектира како генерални општи работи, обучување и давање обврски кои се однесуваат на низа различни процедури во компанијата. Целта на ваквиот широк пристап е запознавање со работата на компанијата во целост и увидување како работното место на нововработениот се вклопува во неа. Може да трае од 6 месеци до неколку години.

*Втора фаза*, се рефлектира преку работни позиции во средниот менаџмент или специјализирани работи; почесто менување на работни позиции, извршување на различни специјализирани работи; најголем опсег на различни работни места. Успешната кариера може да резултира со задржување на работните позиции во оваа фаза заради огромното влијание кое тие го имаат во компанијата и заради предизвикот и различноста кои ги нудат на поединецот.

*Трета фаза*, се изразува преку топ-менаџмент, враќање на личноста кон поопшта позиција. Во оваа фаза менаџментот се потпира на специјалистите бидејќи фокусот на менаџерот е на поопшт план.

Најголем дел од успешните кариери се одвиваат во извршувањето работни задачи на позиции во средниот менаџмент или специјалистички работни задачи. Тие играат значајна улога во компанијата, бидејќи топ-менаџментот се потпира на значењето и специјалноста на луѓето од овие работни места.<sup>8</sup> Менаџирањето на сопствената кариера се врши преку: работите кои ги избираме и ставот со кој ги извршуваме работните задачи.

---

<sup>8</sup>Сарџоска Н., Стојмирова М., „Менаџмент на кариера” – Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

#### 1.4. Развивање на кариерата преку усовршување на личните способности

Личните способности се манифестираат преку учењето како еден од фундаменталните процеси на преживување и се забележуваат во промената на поведението на поединецот како надворешната манифестација на личните способности и мотивација.

Учењето како процес во кој се остварува развој на способноста претставува перманентна когнитивна промена во разбирањето и размислувањето настанато како резултат на искуство што директно го условува поведението на поединецот.

Концептот на пирамида на способностите со кои поединецот ги остварува резултатите е составен од најниското ниво до врвот од знаење, вештини, ставови и поведење.

*Знаењето* како резултат на учењето е организиран систем на информации, факти, принципи и процедури коишто се стекнати низ времето.<sup>9</sup> Постојат три нивоа на знаења:<sup>10</sup> *декларативно знаење* – меморирање на информациите (фактите) за даден предмет; *процедурално знаење* – организираност на меморираните информации за предметот; *стратесиско знаење* – употреба на претходните две знаења за остварување на целта.

*Вештините* се можност за успешно извршување на одредена работа. Постојат две нивоа на вештини: *комилација* – размислување за начинот на работа со примена на дадена вештина, и *автоматизам* – нема потреба да се мисли за начинот на работа зашто применетата вештина станува рутина во работата. Robert Katz<sup>11</sup> има идентификувано три основни типа на вештини на раководење неопходни во секоја организација: технички вештини, човечки вештини и концептуални вештини.

---

<sup>9</sup>Blanchard, N. I Thacker J., (2007) Training in Organizations, u: Effective Training: Systems, Strategies and Practices, Pearson Prentice Hall, New Jersey. Str. 16-20

<sup>10</sup>Kraiger K., Ford K. I Salas, E., (1993). Application of Cognitive, Skill- Based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation, Journal of Applied Psuchology, Vol.78,No.2, str.311

<sup>11</sup>Katz, R., (1974). Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, Vol.52, NO.5, str.90



*Ставовите* се верувања кои го условуваат одреденото поведение низ директно влијание базирано на мотивацијата.<sup>12</sup> Мотивацијата претставува внатрешна состојба која делува на изборот на поведението на поединецот. Од една страна мотивацијата се води кон одбраното поведение, вложениот напор и истрајноста, а од друга страна желба да се оствари одредена цел. Поради тоа ставовите имаат пресудно влијание на поведението кое настанува како одраз на нашата внатрешна состојба. Според тоа, нивото до кое поединецот може да биде мотивиран во одредена ситуација може да се прикаже низ две клучни димензии: став кој може да биде позитивен или негативен и енергија која може да биде висока или ниска.

Способностите се целокупното знаење, вештини и ставови со кои поединецот остварува резултати. Поради тоа неопходно е да се има низа на различни способности кои можат да се дополнуваат.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Blanchard, N. I Thacker J. (2007), Training in Organizations, u: Effective Training: Systems, Strategies and Practices, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 16-20

<sup>13</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30

## ГЛАВА 2. Унапредување на деловните вештини

Унапредувањето на деловните вештини на вработените е многу важна компонента во целокупниот раст и развој на претпријатието во кое работат.

Со унапредувањето на овие вештини, на поединците се помага лесно да воспостават и одржуваат ефективна соработка во работното окружување, преку остварување на ефективна комуникација и тимска работа, ефективно да планираат и активно да учествуваат во процесот на решавање на проблемите и донесување на одлуките и да ја увидат важноста на деловната етика како неизбежен елемент на успешен работник.

Од унапредувањето на деловните вештини поединците се стекнуваат со следниве придобивки:

- апликативни (технички) и генерички комуникациски вештини кои ќе придонесат кон воспоставување на професионална, ефективна и ефикасна комуникација на работно место;
- ефективно и ефикасно планирање на работата;
- способност занесно да се идентификуваат и анализираат проблемите за на промислен и информиран пристап да се донесат вистинските одлуки;
- пронаоѓање на алтернативни решенија за комплексни проблеми и правење разлика помеѓу релевантни и нерелевантни информации во процесот на логичко расудување;
- согледување на различни аспекти на одредена ситуација и применување иновативни решенија за организациски подобрувања;
- запознавање со концептот на личен вредносен систем, градење на етичките вредности во деловната пракса и справување со етичките дилеми на работното место.

Унапредувањето на комуникативните вештини треба да претставува континуиран процес, особено во ова современо живеење кога информациската технологија забрзано се развива.

## **2.1. Развивање на комуникативните способности**

Комуникацијата игра многу важна улога во сите аспекти на приватниот и деловниот живот, така што познавањето на правилата на комуницирање и совладување на ефикасна комуникација може да ја зголеми нашата севкупна успешност. Гледано во однос на деловното окружување, ефикасната комуникација е од суштинско значење за изработка на кохезивен и успешен тим, за управување со учиноците и мотивација на сите членови на организацијата, за управување со промените, изработка и одржување на ефикасни односи со клиентите, деловните партнери и добавувачите.

Гледано во однос на личниот и персоналниот развој на поединецот, посебно е важно сознанието за комуникациски вештини за успех и професионален развој т.е. за развој на кариерата. Во таа смисла, вештината на комуникациите спаѓа во ред на вештини кои, кога ќе им се посвети соодветно внимание и кога се развиваат во склад со потребите и законитостите на современото делување, не само што обезбедува предност во деловното окружување, туку е и верен следбеник низ целиот кариерен пат.

За да се совладаат вештините на комуникацијата, неопходно е пред сè да разбереме колкаво значење има секој елемент на комуникацискиот процес и кој е начинот на кој секој од овие елементи може еден комуникациски процес да го направи поефикасен или помалку ефикасен. Исто така, сместени во рамките на организационото и деловното окружување, комуникацијата треба да се гледа како значаен фактор во успехот на делувањето, без оглед за кој нејзин вид зборуваме. Независно од целта и контекстот на интерперсоналните и деловните комуникации, вклучувајќи ги сите видови на комуникација, вербална и невербална, усна и писмена, осознавањето на правилата и законитостите по кои се одвиваат овие облици на комуникација се предуслов за развивање вештини на добар

комуникатор. Без оглед на кој сегмент и вид на комуникација мислиме, неопходно е да се појде од фактот дека секоја успешна комуникација е резултат на голема работа, вложено време, позитивна енергија и напори, и дека единствено имајќи го предвид наведеното можеме да напредуваме во правец на надградба на вештините на успешниот комуникатор.

### **2.1.1. Комплексност на комуникацијата**

Комуникацијата како активен процес претставува базична карактеристика само на човекот како живо суштество чии белези се можност за восприемање информации, трансферирање мисли, идеи, емоции, потреби. Тоа е динамичен процес на чувствување, размена на идеи, размена на ставови. Тоа е процес насочен не само кон опкружувањето, туку е насочен и кон себеси, кон сопствената човечка внатрешност, а тоа се реализира преку читањето, пишувањето, размислувањето, заклучувањето. Сето ова го сочинува стилот на однесување и на овој начин се создаваат различни култури и цивилизации.<sup>14</sup>

Комуницирањето како поим потекнува од зборот *communicatio*<sup>15</sup> што на латински јазик значи соопштување, врска, општење, зборување. Психологијата, поимот комуникација го дефинира како размена на знакови, сигнали и пораки помеѓу живи суштества, односно како интеракција помеѓу нив. Интердисциплинарна наука која се занимава со комуницирањето, општењето и народските односи е комуникологија. Тоа е млада наука, која името го добила во дваесеттиот век, а корени има во говорништвото, реториката, граматиката, филозофијата, лингвистиката и психологијата. Таа ги проучува најразновидните облици на говорење меѓу сите живи суштества, ја проучува содржината, обликот и техниките на соопштување, ја испитува смислата на пораката и начинот на нејзиното разбирање и прифаќање.

---

<sup>14</sup>Софијанова Е., (2019), Основите на деловното комуницирање, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр. 15

<sup>15</sup>Anthony Robbins, советник за лидерство. Неговата изрека може да се прочита на <http://thinkexist.com/quotations/communication/>.

Комуникологијата е вткаена скоро во сите гранки на стопанството, уметноста, менаџментот, маркетингот и односите со јавноста.

Комуникацијата подразбира учество на најмалку две лица – испраќач на порака и нејзин примач. Преносот на информацијата е најважен момент во комуникацијата. Информацијата е известување, податок, порака, соопштување, начин на организирање, избор и креирање на одредени материи, таа е динамична и од неа се очекува да биде под контрола, да биде верна (односно проверена). Односот на испраќање и разменување на информации се состои во кодирање, емисија, примање и правилно декодирање т.е. повратна реакција.

Некои теоретичари сметале дека комуникацијата е едностран процес: оној кој ја испраќа информацијата е активна страна, а примачот е пасивна страна. Меѓутоа, подоцна истражувањата докажале дека процесот на комуницирање е двостран, бидејќи учесниците во комуницирањето се активни, поврзани со еден непрекинат ланец на акции и реакции.

Во теорија, најчесто се издвојуваат четири видови комуникациски процеси: интраперсонални, интерперсонални, масовни и групни.<sup>16</sup>

Основни елементи на процесот на комуникација се: *порака, испраќач, кодирање, комуникациски канал, примач, декодирање, повратна спрега, бучава.*<sup>17</sup>

*Пораката* е цел на самиот комуникациски процес. Идејата за состојбата на пораките е иницијална активност за комуникацискиот процес. За успешност на комуникацискиот процес многу важно е да се постигне разбирање на пораката од страна на нејзиниот примач. Често разбирањето на пораката се меша со согласноста на пораката. Тоа не треба да се прави, бидејќи, доколку не сме согласни со некоја порака, разбирањето може да биде присутно и тоа двострано, како за испраќачот, така и за примачот на пораката.

*Испраќачот* на пораката е извор на пораката, значи личноста која има намера во комуникацискиот процес да ја пренесе пораката или информацијата.

---

<sup>16</sup>Radošević B.T. (2019), Upravljanje komunikacijom: identifikovanje indikatora uticaja eksterne komunikacije, organizacije na vrednosti zaposlenih; Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14

<sup>17</sup>Radošević B.T. (2019), Upravljanje komunikacijom: identifikovanje indikatora uticaja eksterne komunikacije, organizacije na vrednosti zaposlenih; Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15

Тоа е личноста која ја испраќа пораката. Со таа идеја, всушност, започнува самиот комуникациски процес.

Селекцијата на информацијата што треба да се достави на примачот, која во литературата се вика формирање на идеја, претставува прва фаза, односно прв чекор на процесот на комуницирање.

При селекција, испраќачот мора да води сметка да избере информација за која е сигурен дека ќе биде или може да биде разбирлива за примачот на пораката. Во спротивно, нема да се постигне ефект на процесот на комуницирање.

*Кодирањето* е активност на бирање симболи со помош на кои пораката ќе биде испратена. Пораката мора да се кодира, зашто таа мора да се пренесува само по пат на симболи. Затоа и велиме дека кодирањето е обликување на мислите во говорни, пишани зборови или симболи со невербална комуникација, кои испраќачот мора да ги обработи за да би ги испратил во одредена порака.

*Комуникацискиот канал* е пат по кој се движи пораката од испраќачот до примачот. Можат да се користат бројни комуникациски канали за пренесување на пораката: преку конверзација „лице в лице“, телефон, е-маил, телеграма, радио, телевизија, интернет, социјални мрежи, писмо и сл.

Различните комуникациски канали имаат различни перформанси. Меѓутоа за нив посебно значајни се: сигурноста, брзината на преносот на пораката, повратното влијание во каналот, степен на вклучувања на сетилата, можност за чување на пораката, моќ на масовно дејствување и комплементарност.

*Примањето на пораката* следува после успешно реализираниот процес на пренесување на пораката. Станува збор за крајно сложен процес кој го извршува *примачот* на пораката – процес во кој неговите разновидни чувства соединето забележуваат порака и за тоа го известуваат мозокот.<sup>18</sup>

Примањето на пораката за да би било на задоволително ниво, потребно е примачот да е способен да ја прими пораката и примачот во целост да е концентриран на оваа активност, односно активно слушање.

---

<sup>18</sup> Higgins J.H. (1994), The management challenge, Macmillan Collage Publishing company, New York, str. 622

После успешното примање на пораката, отпочнува процес на *декодирање* на пораката. *Декодирањето* или дешифрирањето на пораките може да се дефинира како процес кој за резултат треба да има одредена информација која ја селектирал испраќачот. Успешното декодирање овозможува разбирање на пораката. Во спротивно, ако декодирањето резултира со неразбирање, нема да има релевантни, комуникациски претпоставки за ефикасна реакција на пораката.<sup>19</sup>

*Повратна спрега* е потврдување на примената порака. Кога станува збор за еднонасочна комуникација, процесот на комуницирање се завршува кога пораката се декодира. Меѓутоа, најчесто процесот на комуникација продолжува, зашто станува збор за процес на размена на информации, што покрај испраќање подразбира и „слушање и останати форми на повратна спрега.“<sup>20</sup>

Под *бучава* или *шум* се подразбира кое било попречување кое може да влијае на испраќањето, примањето на пораката или *feedback* на пораката. Бучавата може да пречи на комуникацискиот процес во кој било момент. Бучавата може да ја измени пораката во смисла при избирањето на симболите, нејасна содржина на самата порака и сл.

### **2.1.2. Вообичаени деловни комуникации**

Комуникацијата има огромна вредност во работењето, односно во светот на бизнисот. Речиси сите облици на работни пораки, од поздрав до извештај и презентација, бараат солидни комуникациски вештини. Работата бара од вработените да пишуваат електронски пошти, да телефонираат и да учествуваат во групните дискусии, односно постојано да комуницираат. Вработените кои се на повисоко хиерархиско ниво трошат повеќе време во комуникација. Организациите се составени од тимови и групи, а нивните членови поминуваат повеќе од 80% од своето време во комуникација со други луѓе. Поради тоа, сè поголем број организации ги обучуваат своите вработени со некој вид комуникациски вештини. Тие најчесто се фокусираат на вештините: слушање, интервјуирање и невербална

---

<sup>19</sup> Adizes I. (1994), Upravljanje promenama (превод од англиски јазик), Prometej, Novi Sad, str. 163

<sup>20</sup> Daft R.L. (1998), Management, The Dryden press, Fort Worth, Philadelphia, str. 567

комуникација, комуникација во групите и тимовите, пишување извештаи, држење презентации.

Работењето на организацијата зависи од квалитетот на комуникацијата помеѓу вработените поединечно, помеѓу групи и внатре во групите, како и комуникација со опкружувањето. Пораките кои патуваат помеѓу вработените во организацијата основаат комуникациски мрежи.

Комуникациската мрежа може да ја сочинуваат двајца луѓе, група луѓе или може да ги опфати сите вработени во организацијата. Поголемите организации, односно оние со големо ниво на авторитет имаат повеќе мрежи и поголем број луѓе во мрежата. Пораките мора да патуваат низ повеќе канали за разлика од помалите организациски структури. За организацијата и нејзиното работење посебно значење имаат мрежите кои се воспоставуваат внатре во организацијата и опкружувањето.

Два типа работна комуникација се од суштинско значење, а тоа се: *интерна* и *екстерна комуникација*.

*Интерната комуникација* е значајна за привлекување и задржување талентирани луѓе. Тоа, од една страна, треба да обезбеди успешно извршување на задачите, а од друга страна тоа да го овозможи преку мотивирање на вработените. Интерната комуникација се одвива со праќање информации, на состаноци, по пат на телефонски повици, како и формални и неформални дискусии.

*Екстерната комуникација* е наменета и насочена кон купувачите за да ги запознае со производите или услугите на организацијата. Меѓутоа, екстерната комуникација не се ограничува само на купувачите, туку ги опфаќа сите оние кои се наоѓаат во надворешното опкружување. Овој вид комуникација ги опфаќа брошурите на компанијата, различните облици на реклами, контактните писма, телефонските повици, веб-страниците и сè останато, при што ја запознава јавноста со сè што се работи во организацијата.

Во екстерната комуникација е особено значаен имиџот кој секојдневно се гради во континуитет. Интерната комуникација е онаа која се одвива помеѓу



вработените внатре во организацијата, додека екстерната комуникација е насочена кон опкружувањето на организацијата.

Интерната комуникација е важна за добро и брзо извршување на задачите. Од друга страна, екстерната комуникација овозможува примање на информации за позитивните промени во екстерното окружување, а со тоа подготвување на организацијата за нивно прифаќање.

### **2.1.3. Почести видови на комуникација**

Најчеста поделба на комуникацијата е според начинот на кој таа се реализира – *вербална* и *невербална*. Вербалната комуникација може да биде усна и писмена, а невербалната може да биде во повеќе облици.

*Вербалната комуникација* е комуникација која се остварува по пат на зборови. Во процесот на пренесување на пораката најчесто се користат зборовите. Истовремено, употребата на зборовите во комуникацијата дава, по правило, најдобри резултати.

Но, постојат ситуации кога одредени гестови (говорот на телото) можат многу подобро да ја пренесат пораката наместо зборовите, односно кога вербалната комуникација е дополнета со невербална комуникација.

Успешна вербална комуникација претставува употреба на правилни зборови, во вистинско време и на вистински начин. Во спротивно, вербалната комуникација може да биде неуспешна.

Значи целта на комуникацијата е пораката да биде примена и примачот да го разбере значењето на пораката поради која и испраќачот на пораката влегол во комуникацискиот процес. Комуникацијата е воспоставена кога ќе се дојде до разбирање, а се продолжува кога примачот одговара со повратна порака (feedback). Без оглед за кој вид на вербална комуникација зборуваме, ова е вистински момент за кој најмногу треба да се води сметка. Значи, треба да постои разбирање помеѓу учесниците на комуникацискиот процес и примачот на пораката да одговори со повратна порака кој понатаму го продолжува овој процес.

Од наведените причини, пред да стапиме во комуникациски процес, потребно е да се постават неколку прашања: Која е пораката која сакаме да ја испратиме? На кого испраќаме порака? Како ќе ја пратиме пораката? Кога ќе ја пратиме пораката?

Ако ги знаеме одговорите на сите овие прашања, кои на прв поглед изгледаат како многу лесни прашања, ги поставуваме првите претпоставки за успешен процес во комуницирањето. Но, она што е најважно за секој што започнува комуникациски процес е да се знае која е целта и што сакаме да постигнеме со пораката, на кој начин е најдобро да се пренесе пораката, а со оглед на примачот на пораката, какви би биле неговите реакции и, најважно, дали испраќачот на пораката е вистинското лице кое треба да ја започне комуникацијата.<sup>21</sup>

*Невербалната комуникација* е начин на комуникација во кој се користат гестови, мимики и различни симболи, се користи како во говорната, така и во пишаната вербална комуникација (стилот на пишување, како и самиот текст понекогаш кажуваат порака која би гласела – читај меѓу редови).

Кон крајот на 20 век се забележува појава на голем број експерти (невербалисти) кои се занимаваат со проучување, следење и толкување на невербалната комуникација со човечките гестикации. Овие невербалисти ги проучуваат социјалните функции на луѓето во функција на организациското однесување, нивното однесување во секојдневниот живот, на телевизија, на работно место, во изолирани средини – секаде каде што има интеракција меѓу луѓето. Невербалистот го студира однесувањето на своите соговорници со што и самиот го проучува сопственото однесување и начините за подобрување на односот со други луѓе. Во овој вид комуникација големо влијание имаат вокалните квалитети кои се искажуваат преку таканаречени артефакти.<sup>22</sup> Тоа се димензии кои се употребуваат во испраќање невербални пораки за сопственото расположение, претставување и сопствениот изграден стил.

---

<sup>21</sup>Djordjevic –Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 123

<sup>22</sup>Софијанова Е. (2019), Основите на деловното комуницирање, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр. 32

#### **2.1.4. Познавање на бариерите на комуникација**

Процесот на комуникација го следат бројни и разновидни тешкотии, пречки и девијации од структурално и функционално потекло. Сите тие негативно делуваат на ефикасноста на комуникацискиот процес. Затоа, во литературата се именуваат како бариери на ефикасно комуницирање.

Бариерите во комуникацијата се потешкотиите кои можат да влијаат во процесот на праќање, пренос и примање на пораката.

Дали некогаш сте поминале време со некој и сте добиле чувство како тој/таа да не е присутен? Вие можеби сте биле присутни физички во просторијата, но не сте се поврзале. Особено во бизнис комуникацијата, ненамерно може да создадеме комуникациски бариери кои може да го отежнат понатамошниот развој на односите. Решението е во идентификување на бариерите и ефективна комуникација за да се елиминираат. Пречките во комуникацијата не ни се случуваат, тие се создадени од нас. Тоа значи дека како што сме способни да ги создадеме, така можеме и да ги рушиме.

Во пракса се користат следниве карактерни поделби на пречки во комуникациите меѓу соговорниците: двосмисленост на пораките, бучава (во окружувањето), оддалеченост на актерите, јазик, жаргон, недостаток на интерес на примачите, недостаток на знаење, искривување на пораките, недостаток на време, преголема должина на комуникацискиот ланец.

Не секогаш карактерните особини можат да бидат пречка за комуникацијата помеѓу вработените.

Во секојдневието се јавуваат и општи бариери кои го блокираат поединецот од нормална комуникација со надворешниот свет.

Меѓу нив се: *јазични бариери, психолошки бариери, културни бариери, физиолошки бариери и физички бариери.*<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 186

*Јазичните бариери* се јавуваат и кога комуницираме на ист јазик – терминологијата која се користи може да не биде еднакво разбрана од страна на соговорниците. Дијалектот и употребата на жаргон исто така може да создадат потешкотии при разбирањето.

*Психолошките бариери* се одраз на психолошката состојба на оние кои комуницираат и влијаат на тоа како пораката се праќа, прима и перципира. Тука припаѓаат од предрасуди до стереотипи, мотивација и интерес за тема на разговор, претходни сознанија и искуства, стрес, став, нервоза и слично, кои како тип на препреки не дозволуваат објективно да се декодира пораката која се испраќа.

*Културните бариери* се јавуваат како разлика во системот на вредности на испраќачот и примачот, статусот, чувствителноста која се менува, прераното донесување на заклучоци, различните очекувања, првата импресија, стереотипи, поларизација, тенденција за прерана евалуација без вистинско слушање и сл.

*Физиолошките бариери* се јавуваат како резултат на физичката состојба на актерите во комуникацијата. На пример, лице со оштетен слух, лице со проблеми во говорот и сл.

*Физичките бариери* се поврзани со физичката форма и најчесто се резултат на опкружувањето. Во суштина комуникацијата е полесна кога имаме физичка близина (пример, комуникација на далечина, која оневозможува да се примат сите делови од пораката, невербална, паравербална), нефункционална техничка опрема и сл.

Технологијата донекаде ги ублажува овие бариери, но сепак треба да бидеме свесни за предностите и недостатоците на индивидуалните технологии со цел да ја избереме онаа која најдобро ќе одговара на типот и целта на комуникацијата.

Првиот чекор кон решавање на бариерите кои понекогаш и ние самите ги поставуваме е да го осознаеме проблемот. Во бизнисот особено е важно секогаш да се остане на професионално ниво, да не нè надвлдеат емоциите.

Како сопственици, идни претприемачи или вработени, да се знаат неколкуте начини на неефективно комуницирање, бариерите кои самите ги правиме и, најважно, да се пронајдат начини да се спречат.

Комуникацијата во организациите е процес во кој учествуваат два субјекта – испраќач и примач и соодветен комуникациски канал. Тоа е и причина ефикасното комуницирање на релација менаџери и вработени односно извршители да биде испреплетено со бариери во нивните комуникациски релации и однесувања, како од индивидуален, така и од организациски аспект. Таквите бариери во литературата се дефинираат како индивидуални бариери и организациони бариери.

*Индивидуалните бариери* особено се рефлектираат на индивидуална основа, помеѓу испраќачот и примачот на пораката. Односно за ефикасно комуницирање, испраќачот и примачот на пораките мора да имаат релевантни способности, знаење и вештини за комуникации, но и психички да бидат во состојба да остваруваат комуникациска спрега, односно процес, и мора да се однесуваат на вистински начин.

Карактеристиките и однесувањето на менаџерите се потенцијални бариери на ефикасното комуницирање кое бара посебно внимание. Ова е поради тоа што менаџерите како учесници во комуникацискиот процес имаат посебно место, улога и, најзначајно, одговорност. Самиот факт дека некој е менаџер не треба да значи дека тој ги има сите способности кои се неопходни за успешна комуникација. Оваа ситуација е честа во праксата, особено кога станува збор за менаџерот без доволно искуство, кредибилитет и личности кои немаат соодветно познавање за улогата и значењето на комуникацијата, односно кои имаат одреден степен на одбојност спрема комуницирањето.

Кога станува збор за соработниците, нивните личности и однесувања, исто така можат да бидат значителна бариера на успешната комуникација. Станува збор за недостаток на комуникациски вештини, несоодветна емоционална реакција на пораката, а особено грешки во перцепцијата која може да настане со невнимателно слушање, предвремени заклучоци или со селективна перцепција.

Самото поседување на способноста за комуникација е потребен, но не и доволен предуслов за ефикасна комуникација. Друг услов се однесува на перформансите на однесување и на менаџерите и на извршителите. Доколку тие не се однесуваат во рамките на принципите, односно правилата на ефикасно комуницирање, тогаш настанува брана на ефикасно комуницирање.

*Организациони бариери* се јавуваат на ниво на организацијата. Тоа произлегува од таму што ефикасноста на комуникациите во значајна мера зависи од конституцијата на комуникациските мрежи по чиј пат се врши комуникацијата и начинот, односно ефектите на самиот процес на пренесување на пораките. Конституцијата на комуникациските мрежи мора да има карактеристики кои се потребни за ефикасно комуницирање, како комуникации кои се одвиваат во организацијата како целина, така и за секој поединечен процес на комуницирање.

Во спротивно, ако организационата институција на организационите мрежи ги нема сите неопходни квантитативни и квалитативни перформанси, таа може да биде значајна бариера на ефикасните комуникации. Најголема организациона бариера во комуникациите се однесува на непотполни или искривени пораки, пренатрупаност со информации, недостапност и ненавременост на информацијата, контрадикторни пораки или, пак, самата структура и квалитетот на комуникацискиот канал и недоволната искористеност на постојните технолошки и технички методи кои би можеле да го унапредат комуникацискиот процес.<sup>24</sup>

Надминувањето на комуникациските бариери е потреба и обврска на сите, а особено на носителите на одговорноста за воспоставување на ефикасен комуникациски систем. Како најефикасни, во праксата се верификуваат следниве решенија:<sup>25</sup>

- *дефинирање на принципи за надминување на комуникациските бариери*. Ова е од особена потреба, бидејќи комуникациските бариери постојано

---

<sup>24</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187

<sup>25</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 188

се јавуваат и затоа не смее да се остават да се одвиваат стихијно. Затоа нивното надминување треба да биде организирано.

Во дефинирање на принципот за надминување на комуникациските бариери потребно е да се направи избор на принципи кои најдобро одговараат на дадената ситуација. Притоа, не треба да се прават експерименти (кои можат скапо да чинат), туку треба да се определи за принципи кои ги потврдила праксата.

Меѓу нив најзначајни се: поедноставување на речникот, намалување на емоциите, внимателност во невербалните пораки, користење на повратна спрега и користење на гласини.

- *одредување на метода и техника за надминување на комуникациските бариери*, кои најдобро ќе одговараат при пројавувањето или постоењето на бариери при комуницирањето. За надминување на комуникациските бариери можат да се применат бројни методи и техники. Во пракса ефикасно се покажало дека покрај официјалниот јазик кој претставува препрека за ефикасна комуникација, да се настојува да се воведат соодветен жаргон (сопствен специјализиран јазик на комуникација); потоа, активно слушање како клуч за разбирање; да се изврши преуредување на движењето на информацијата со цел избегнување на комуникациски преоптоварувања; и отворања на комуникациски канали по вертикала (особено по пад на следниве техники: анкетирање на вработените, прифаќање на сугестии, состаноци за време на појадок и состаноци кои ги поврзуваат сите нивоа на организација, политика на отворени врати).

- *преземање на соодветни активности кои се неопходни за надминување на комуникациските бариери*. Надминувањето на комуникациските бариери бара соодветни активности на сите учесници на комуникациониот процес, а во склоп со нивното место, улога и одговорности за одвивање на комуникациониот процес, односно за неговите ефекти. Притоа од посебна важност е сите активности да бидат соодветни и навремени, бидејќи само на тој начин може да се постигне успех, односно да се надмине бариерата на ефикасната комуникација.

- *воспоставување на ефикасен фидбек*. Како и секоја друга активност, надминувањето на комуникациските бариери мора да има свој фидбек. Воспоставување на ефикасен фидбек подразбира мониторинг на целиот процес и неговите ефекти, вреднување на ефектите т.е. споредување на остварените со планираните, идентификување на отстапувањата на девијацијата и нивните причини, реакција – преземање на сите неопходни работи, вклучувајќи и редефинирање на принципите, методите и техниките, кои на крај доведуваат до елиминирање на комуникациските бариери, односно нивно сведување на толерантни граници.

## **2.2. Развивање на преговарачките способности**

Преговарањето е еден од основните видови на комуникации помеѓу луѓето, што често го користиме и кога не сме свесни за тоа. Преговарањето се случува кога сакаме нешто од другите или кога другите сакаат нешто од нас. Тоа секако бара и претходна подготовка, односно однапред да се знаат одговорите на сите прашања кои ќе ги постават од другата преговарачка страна.

Во детството, многу полесно е да се оствари скоро сè што ќе се посака, затоа што децата се најдобри преговарачи, но вродената способност за преговарање на луѓето се губи со тек на времето. Според истражување на научниците, на децата им е потребно во просек девет до десет пати да побараат нешто, за на крај и да го добијат тоа. Освен оваа упорност, нивната тајна е тоа што едноставно го игнорираат тоа што нивните родители се помоќни од нив.<sup>26</sup>

Користењето само на нашите вродени комуникативни способности често е недоволно за успешно деловно преговарање. Вештината на преговарање е потребна без разлика на тоа со што ќе се занимаваме во животот, па и надвор од работата. Обично никој нема да ни го даде она што го бараме, а вештината на преговарање ќе ни помогне да го бараме на вистинскиот начин.

---

<sup>26</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 253



Преговарањето е постојано присутно во нашите животи и претставува една од вештините потребни за опстанок.<sup>27</sup> Со преговарањето луѓето ги решаваат меѓусебните разлики и многу проблеми со кои се среќаваат.

Без разлика дали се работи за усогласување на ставовите помеѓу политичките партии во владата, за решавање на прашањата помеѓу синдикатот и раководството на компанијата, за купопродажба на автомобил или за секојдневните ситуации во фамилијата, решение најчесто се бара по пат на преговарање. Да се преговара значи по пат на дијалог да се добие согласност за преговарачката цел.

Преговарањето се одвива за преговарачите да се сложат за поделба на ограничените ресурси, како што е земјата, имотот или времето, за да се направи нешто ново што ниедна од страните не би можела да го направи сама и за да се реши проблемот или спорот помеѓу нив.<sup>28</sup>

### **2.2.1. Преговарање со спротивставени мислења наспроти преговарање со соработници**

Постојат два главни вида на преговори: преговарање со спротивни мислења и преговарање со соработници.

При преговарањето со спротивни мислења, страните се натпреваруваат за добивање што поголема добивка. Во овој случај обично добивката на едната страна значи загуба на другата страна.

При преговарањето со соработници целта е двете страни да го добијат она што го сакаат.

Деловните луѓе добро ги познаваат овие два вида на преговори, па затоа употребуваат соодветни преговарачки тактики во зависност од ситуацијата во која се наоѓаат.

---

<sup>27</sup>Gosselin T. (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey p. 100

<sup>28</sup>Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2

**Преговарањето со спротивставени мислења** е постојана активност. Секој ден преговараме, и тоа е неизбежно. За повеќе работи може да се преговара, а кога тоа не го правиме, ја губиме приликата да ги подобриме своите можности.

Многу луѓе одбиваат да преговараат, зашто мислат дека другите луѓе ќе ги сметаат за недружељубиви и кавгаџии. Многу преговори се губат не на преговарачката маса, туку пред самите преговори, поради немање желба на учесниците да преговараат, па така на другите им го препуштаат решението на проблемот.<sup>29</sup>

Често преговарачката страна влегува во преговорите со неточна претпоставка, од што може да произлезат одредени проблеми.

Главна прашање кај преговарањето со спротивни мислења е „кој ќе добие повеќе“. Често вака може да се дојде до добри резултати. Но исто така може трајно да се уништи меѓусебниот однос помеѓу преговарачот и да се превиди креативен начин на решавање на проблемот.<sup>30</sup>

**Преговарање со соработници** е еден вид на компромисно преговарање, каде, обично, добивката на едната страна значи загуба за другата страна, па може да се дојде до решение кое е добро за двете страни. На пример, кога се купува автомобил – продавачот може да понуди пониска цена ако се плати во готово, затоа што парите итно му се потребни, или да се плати на рати, но со поголема сума, зашто сака да добие повеќе пари, а времето не му е битно, а на купувачот му треба време за да би собрал пари. Преговарањето со соработници се вика и преговарање основано на интереси. Тоа е пристап кон преговарањето каде страните се фокусираат на своите цели и на интересите на другите страни за да би нашле заедничка основа за создавање на меѓусебно прифатлив договор.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>Levinson J.C. (1999), *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, John Wiley and Sons Inc, New York, p. 6

<sup>30</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), *Razvoj karijere I poslovnih veshtina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 256

<sup>31</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), *Razvoj karijere I poslovnih veshtina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 257

### 2.2.2. Планирање на преговорите

Планирањето при преговарањето е најважен дел на соодветните преговори. Преговарањето претставува 80% планирање и 20% акција.<sup>32</sup>

При планирањето стратегија, преговарачите треба не само да водат сметка за сопствените интереси, туку и за интересите на спротивната страна. Треба однапред да знаеме кои работи ни се поважни и однапред да определиме што можеме да дадеме како отстапки на другата страна, за разлика од работите од кои не може да се отстапи. Притоа треба внимателно да се испланира како ќе дојдеме до информација за другата страна, за да би знаеле што им е потребно.

При секое преговарање, преговарачот мора да има одговор на следниве прашања:<sup>33</sup>

- Која е највисоката или најниската цена на која е спремен да се согласи?
- Дали постои зона на заеднички интерес, т.е. дали воопшто може да дојде до договор помеѓу страните?
- Дали е преговарачот расположен да прави отстапки?
- Ако не дојде до договор, кои се опциите кои преговарачот ги има на располагање (план Б)?

Добрата подготовка за преговорите бара одредување на крајна прифатлива цена. Тоа е оној износ над или под кој преговарачот нема да го склучи договорот.

Во случај на продавачот, тоа е најнискиот можен износ за кој ќе се сложи да ја продаде стоката, а во случај на купувачот, тоа е највисоката можна цена која тој е спремен да ја плати за одредена стока/услуга. Однапред треба да одлучиме кај која цифра треба да ги прекинеме преговорите. Таа ќе ни помогне да се одбраниме од притисоците и да не се сложиме за цена која не ни одговара.

Многу важна улога во преговорите имаат отстапувањата (кога на другата страна се дава тоа што не го сака во замена за нешто друго). Всушност, без отстапки нема преговори.

---

<sup>32</sup>Wayatt D. (1999), „Negotiation Strategies for Men and Women”, Nursing Management, Vol.30 Issue 1, p. 24

<sup>33</sup> Djordjevic– Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 258

Ако едната страна не е спремна на отстапка, преговорите веројатно ќе пропаднат. Секогаш однапред за себе треба да се одреди што сте спремни да дадете во замена за нешто друго.

Во планирање на преговорите спаѓа и договорот помеѓу двете страни за тоа кој ќе учествува во преговорите, за што ќе се преговара и со кој распоред, кога и каде.<sup>34</sup>

### **2.2.3. Начини на преговарање, тактика и стратегија**

Кога ќе ги одредиме целите кои сакаме да ги постигнеме во преговорите, треба да смислиме и начин на кој истите ќе ги оствариме. Тоа се различни тактики кои ќе ни овозможат да го добиеме тоа што го сакаме.

Ако ни е цел со соработка да дојдеме до решение кое е добро за двете страни, ќе користиме различни пријателски тактики како, на пример, поделба на информации со другата страна или заедничко осмислување на нови идеи.

Следуваат некои тактики за преговарање со соработници кои ќе ни служат за заедничко решавање на проблемот и развивање на добрите односи.<sup>35</sup>

- *Одредување на авторитетите* – прецизно дефинирање на авторитетите на учесниците во преговорите и одредување на подносителот на одлуката, што ги спречува подоцнежните изненадувања.

- *Балансирање* – споредување на користа за едната и другата страна за да би се покажало дека договорот е праведен.

- *Заедничко креативно размислување* т.н. *brainstorming*. Сите учесници на одредено време го одложуваат донесувањето на одлуките додека заеднички се обидуваат да дојдат до нови идеи.

- *Заеднички интереси* – нагласувањето на заедничките грижи, верувања и интереси создава позитивна клима и го одржува прогресот.

---

<sup>34</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 259

<sup>35</sup>Gosselin T. (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 120-140

- *Објективни критериуми* – користењето на факти, податоци и графикони од објективни извори дава кредибилитет на преговарачот и ја балансира моќта.

Но, преговарачите кои имаат на памет само остварување на своите цели, често користат тактика која нанесува штета на другата страна. Една од тие тактики е прикривање на вистината или отворено лажење. Понатаму давање на ултиматум е уште еден начин на присилување на другата страна да донесе одлука.

Ако другата страна не одговори или ја одбие понудата, преговарачот ги напушта преговорите. Оваа тактика не се препорачува во ситуации во кои е потребно доверба и добра волја помеѓу преговарачките страни за имплементација на договорот.<sup>36</sup>

#### **2.2.4. Склучување договор по извршените преговори**

После преговарањето се склучува договор. Кога станува збор за меѓудржавните преговори, најчесто се склучува спогодба, додека кога се работи за преговори помеѓу компании, најчесто се склучуваат деловни договори. Ако е лошо направен, договорот може да предизвика многу проблеми за потписниците. Во зависност од културата на преговарачот, потпишаниот договор може да биде обврзувачки, како што е тоа во западните земји, додека во некои земји договорот служи само како пристапно развивање на добрите меѓусебни односи. Многу важен дел на оваа фаза е да се обезбедат услови за да се постигне договор и истата да се спроведе. Главно, двете преговарачки страни ќе го направат својот дел во спроведување на договорот ако се работи за преговарање со соработници, т.е. ако двете страни на договорот ги оствариле своите интереси.

Во спротивно, особено ако се работи за злоупотреба на моќта или за употреба на други валкани преговарачки тактики, „губитникот“ т.е. онаа страна на која е наметнато решение ќе избегнува извршување на својот дел од спогодбата.

---

<sup>36</sup>Cellich C. (1997), „Closing Your Business Negotiations”, International Trade Forum, No 1, pp. 14-19, наспроти Lewicki, R., Saunders, M., Barry, B. (2010), Negotiation Readings, Exercises and Cases, sixth edition, McGraw-Hill, Singapore p. 67

Важно е секогаш да се покаже самодоверба, зашто ако сте сигурни во себе, другата страна веројатно ќе мисли дека имате добра алтернатива или дека веќе сте склучиле договор за подобри услови со некој друг, па со тоа вашата позиција е појака. Наспроти тоа, ако покажете дека итно ви е потребно да го склучите договорот, веројатно ќе платите многу поскапа цена, отколку кога би покажале дека имате доволно време и трпение.

Исто така, понекогаш се случува потреба од помош и од други за да би се оствариле своите цели, па треба да се здружите со други, што се вика коалиција.<sup>37</sup>

### **2.2.5. Навики на добрите преговарачи и најчести грешки на лошите преговарачи**

Иако некои луѓе изгледаат како да се родени како добри преговарачи, преговарањето е сепак вештина која може да се научи со усвојување на одредени навики:<sup>38</sup> *подготвување, одредување на основната структура на преговорите, одредување на своја најдобра алтернатива за тоа што може да се постигне без преговори, спремност за напуштање на преговорите, имање предвид на нематеријалните фактори, користење на коалиција, користење на репутација, да се има на ум дека разумот и правдата се релевантни, да се учи од искуствата, фокусирање на цели и сл.*

*Подготвувањето* не мора да биде ниту долга ниту премногу напорна работа. Сепак сите преговарачи треба подготовката да ја стават на врвот на својата листа на обврски. Добро подготвените преговарачи имаат низа предности над противниците, почнувајќи од способноста подобро да ги анализираат понудите на спротивната страна, да ги разбираат нијансите во давањето на отстапките и да ги постигнат целите кои ги поставиле.

---

<sup>37</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 261

<sup>38</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 267

*Одредувањето на основната структура на преговорите* значи дека преговарачот треба да одреди дали претстојните преговори се преговори со спротивни мислења или преговори со соработници, или комбинација на тие два основни вида, па врз основа на тоа да одбере стратегија и тактика која ќе се користи.

*Одредување на своја најдобра алтернатива т.е. тоа што може да се постигне без преговори* е посебно важна работа, зашто тоа е опција која ќе ја избереме ако не склучиме договор. Преговарачи без алтернатива ретко постигнуваат добри резултати во преговорите.

*Да се биде спремен да се напуштат преговорите* е алтернатива кога ќе се процени дека тоа е подобро отколку да се заврши со лош преговарачки резултат. Цел на преговорите е постигнување на добри резултати, а не потпишување само на спогодба. Добрите преговарачи се спремни да ги напуштат преговорите во случај да е подобро никаква спогодба отколку лоша спогодба.

*Да се имаат предвид нематеријалните фактори* е исто така потреба, бидејќи нематеријалните фактори често негативно делуваат на преговорите. Тие вклучуваат победа, избегнување на пораз, проба пред другите да изгледаме непоколебливо и силно, за да бидеме праведни и сл.

*Користење на коалиција* при преговарањето со соодветен фокус на делување. Преговарачите треба да бидат свесни за три вида коалиции и нивните можни ефекти: коалиција против, коалиција која поддржува, и лабави, недефинирани коалиции кои можат да се направат во корист или против.<sup>39</sup>

*Користење на своја репутација*, бидејќи репутацијата често доаѓа пред самиот преговарач, односно преговарачот на спротивната страна често знае за него повеќе отколку што тој мисли дека знаат. Многу е важно да се започнат преговорите со позитивна репутација. Преговарачите кои имаат репутација како искрени и отворени многу полесно ќе дојдат до добар резултат во преговорите отколку оние чија репутација зборува дека не стојат до својот збор и дека не се искрени.

---

<sup>39</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.269

*Да се знае дека разумот и правдата се релевантни* упатува на тоа дека луѓето го гледаат светот околу себе во склад со сопствената перцепција, така што она што е фер за едното лице, за другото можеби не е. Би требало во текот на преговорите двете страни заедно да определат што е праведно и кои стандарди ќе се применуваат во преговарачкиот процес.

*Секогаш да се учи од искуствата*, бидејќи искуството е согледување за претходните процеси. Добрите преговарачи знаат дека не постојат два исти процеси на преговарање и дека постојат многу нијанси и варијабилности кои делуваат на нив. Тоа значи дека преговарачите треба постојано да ги вежбаат своите вештини на преговарање, да ги анализираат сопствените предности и мани во однос на другите преговарачи.<sup>40</sup>

*Фокусирајте да биде на своите цели, а не на тоа кој е во право*. Целите се тоа што се сака да се добие на крајот од преговарањето, а што го нема пред преговорите. Самото поставување на целите ги подобрува резултатите на преговарачот. Преговараме за да ги оствариме своите цели, но секогаш не е така. Често се случува луѓето да преземаат активности кои се во спротивност со нивните цели затоа што се фокусираат на нешто друго, на пример, лути се на оној со кого преговараат или напаѓаат погрешна личност.<sup>41</sup>

Со користење на овие тактики и навики од добрите преговарачи, со сигурност може да се дојде до посакуваната цел и да се добијат преговорите со кого било.

*Како најчести грешки кои можат да се забележат кај лошите преговарачи се: занемарувањето на проблемите кои се јавуваат на другата страна, тие најчесто обрнуваат внимание на цената отколку на другите интереси, понатаму даваат предност на позициите наместо интересите и премногу се трудат за да се дојде заеднички интерес.*<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Lewicki, R., Saunders, M., Barry, B. (2010), Negotiationm Readings, Exercises and Cases, sixth edition, McGraw-Hill, Singapore p. 443-452

<sup>41</sup> Diamond S. (2012) Getting more: How to Negotiate to achieve Your Goals int the Real World: Now You CanNegotiate to Achieve Your Goals int the Real World, Three Rivers Press, New York p. 2

<sup>42</sup> Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 271



Добар преговарач треба да води сметка за интересите, а не само за посакуваната позиција, при подготовката на преговорите освен на одредувањето на своите и туѓите интереси, треба да одреди крајна цена до која е спремен да оди, да ја одреди својата најдобра алтернатива ако не дојде до договор и да знае дали е спремен да прави отстапки.

### **2.3. Управување со времето**

Со развојот на информациите и забрзувањето на темпото на животот на општеството, како и со зголемените барања во карактеристиките на работата, од луѓето се бара да вршат зголемени обемни задачи. Како последици на овој процес се често крајни рокови и проблеми со време. Оние кои го издржуваат товарот на исполнување на временските рокови се во хроничен стрес, хиперактивни ментални системи, нервна исцрпеност и психосоматски и невролошки нарушувања. Правилно да се распредели ваквиот товар, односно за подобро да се оптимизира работата, помага таканаречената технологија на управување со времето.

Главната причина за појавата на управување со времето е зголеменото ниво на временски притисок. Ова е недостиг од временскиот период распределен со распоредот за извршување на доделената работа во врска со погрешната организација на активноста од страна на вработениот или раководството.

Причините за недостатокот на време се: недостатокот на работен план, несоодветноста во проценувањето на способностите на лицето, слабото ниво на контрола врз личните потреби, отсуството или недоволното ниво на мотивација.

Ефективното управување со времето се базира на добро планирање, кое започнува со дневна анализа за тоа кои акции се потрошени за колку време и што овозможува да се изготви најсоодветниот план. Во планирањето вреди да се поделат целите поставени од нивната итноост и да се вклучи само износот на задачи со кои лицето навистина може да се справи.

Основите на управување со времето се засноваат на управување со највредното и необновливо изворно време.

Оваа животна стратегија вклучува теоретски аспекти, одредени филозофски гледишта, како и голем број дефинирани принципи и практични методи за структурирање на нашиот временски простор. Се разбира, без внатрешна свест и поддршка на идеи за разумно користење на времето, сите препораки и методи ќе донесат помала ефикасност поради недостаток на стабилност во нивното спроведување.<sup>43</sup>

### **2.3.1. Времето како ресурс**

Управувањето со кариерата е поим кој подразбира правилна проценка и користење на времето. Тука се содржани минатото (искуството, учењето и работата), сегашноста (што човекот во сегашноста работи) и иднината (што човекот планира да оствари).

Врз основа на ресурсите кои човекот моментално ги има и заклучоците кои може да ги извлече од претходните животни и работни искуства, може да се предвиди што е реално да се очекува во иднината. Покрај тоа, во конкретната работна улога човекот мора да знае да го планира своето дневно, неделно, месечно и годишно време. Покрај квалитетот, при вршење на некоја работа, важна е ефикасноста, а таа се мери со времето. Управувањето со времето е значајно за секој, а посебно од аспект на управувањето со кариерата.

Управувањето со времето како ресурс за работниот човек претставува вештина на процена на употреба на времето, ефективна употреба на времето,<sup>44</sup> планирање и распределба на времето, структурирање и целисходност на времето,<sup>45</sup> како и техника за зголемување на времето неопходно за остварување на целите.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup><https://mk.seamonkeyworship.com/537-time-management.html>

<sup>44</sup>Orpen, C. (1994). The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: a field experiment. The Journal of Psychology, 128, 393-396

<sup>45</sup>Strongman, K.T., Burt, C.D.B. (2000). Taking Greaks from work: An exploratory inquiry. Jornal of Psichology, 134, 229-242

<sup>46</sup>King, A. C., Winett, R. A., Lovett, S. B. (1986). Enhancing coping behaviours in atrisk populations: the effect of time-managent instruction and social support In women from dual-earner families. Bejaviour therapy, 17, 57-66

Покрај тоа што управувањето со времето е важно за работниот човек, важно е и во приватниот живот, а е поврзано со ефикасноста на човекот. Поради тоа потребно е да можеме да ги дефинираме приоритетите во нашите цели, да ги анализираме работните активности, планирање и култивирање на комуникациите со другите и временско ограничување на активностите.

### **2.3.2. Рационално користење на времето**

Рационално користење на времето е израз кој се користи за да се означи стратегијата со која се планираат активностите за постигнување на најважните цели. Тоа подразбира усвојување на низа вештини со кои би успеале да извлечеме најголема корист од потрошеното време. Со други зборови, рационалното користење на времето го спречува непотребното трошење на времето како ресурс.

За рационално користење на времето важно е човекот паметно да го планира вложувањето во ресурсите во единица време. На тој начин се штеди енергија, а се ослободува време за други активности, било да станува збор за одмор, вложувања во едукација, остварување на нови деловни цели и слично. Понекогаш во планирањето на нашите вложувања потребно е да се појде од обратен агол на гледање на активностите од аспект на непродуктивно трошење на времето. Најефикасни се луѓето кои ги гледате на одмор, а нивните работи се завршени.

За добро управување со времето важно е да се биде одлучен. Нашата одлучност доаѓа до израз во анализа на приоритетите во планирање на најважните активности. Кога губиме време за да ги одмериме приоритетите, ние придонесуваме за нашата ефикасност. Понекогаш е подобро брзо да се увидат најважните и најбитните задачи, да се посветиме на нивното решавање, а потоа да ги гледаме останатите.

Во рамките на анализа на трошењето на работното време и забележување на дневните активности, прво е неопходно да се наброи сè што треба да извршуваме во текот на работното време.

Потоа е корисно да се разделат нашите активности во одредени категории по приоритети. Кои категории ќе ги употребиме зависи од нашата проценка кои критериуми се најсоодветни да се користат во групирање на нашите активности.

Треба да се знаат три најчесто користени критериуми во поделба на активностите: важност на работата, смисла на работата и насочување кон работата.<sup>47</sup> Затоа сите тие критериуми треба посебно и длабочински да се анализираат.

### **2.3.3. Планирање на времето**

Како добро позната алатка за подобро планирање на времето е изработка на дијаграм на употреба на времето по категории на активности на работата, во вид на сукцесивни планови на работа. Во годишниот план за работа треба да се наведат основните, стратешки цели кои треба да се исполнат во рамките на предвиденото време во текот на календарската година кога тоа треба да се сработи. Врз основа на годишниот план треба на се прават и месечните планови за работа во кои се прецизираат конкретните цели и конкретните активности со рокови. Врз основа на месечни планови се прават и неделните планови во кои се наведуваат саатнините за планираните активности, средбите со клиентите, соработниците, вработените или со надредените, патувања и сл.

Во месечните и неделните планови, во листата на работи кои треба да се сработат, треба да се направи разлика помеѓу работите кои треба да се сработат затоа што се важни и итни и оние кои се помалку приоритетни. Затоа е потребно да се има листа на приоритети за во случај на непредвидени околности да ги оствариме итните цели за разлика од помалку важните и помалку итните цели.

Врз основа на анализите за успешноста во работењето се носат препораки за наредниот период, кои треба да се вградат во новите планови, за да се зголеми личната продуктивност и успешност во делувањето на организацијата.

---

<sup>47</sup> Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 222-223

Многу важно е да се предвиди времето потребно за поединечни активности во плановите за работа. Реалната проценка на времето се стекнува со искуство во редовното бележење на потрошеното време за поединечни активности.<sup>48</sup>

#### **2.3.4. Парето принцип при временско ограничување на активностите**

Управувањето со времето има голем број на техники и принципи, знаење и употреба, кои помагаат да го структурираме нашето време. Клучниот момент во управувањето со времето е давање приоритет на задачите, што дополнително помага да се планираат и делегираат ефективно. Највисоката приоритетна задача со најзначајните негативни последици е секогаш на прво место, а останатите се вршат само по нејзиното спроведување.

За да разбереме што значи временско ограничување на активностите, ќе појдеме од „Парето принципот“ или правилото 80-20, кое вели дека 20% од нашите активности се одговорни за 80% од учинокот.

Со други зборови 20% од нашите задачи ќе ни донесат 80% вредности од тоа што го работиме. Доколку се насочиме да ги завршиме 20% од нашите обврски, за кратко време ќе постигнеме ефект кој сите ќе го забележат.

Насочувајќи го своето влијание и активности на приоритетите, ќе постигнеме успех во сооднос со Парето принципот. Преостанатите 80% од времето може да се користат за преостанатите задачи, а истовремено ќе бидеме ослободени од стрес и ќе уживаме во задоволството во работата.

*Парето принципот* нè опоменува да не се насочуваме премногу во правец на ефикасна употреба на времето и цврсто придржување на временски планираните активности. Покрај времето кое го трошиме на фокусирана активност, треба да се ослободи време за неформални средби, односно за

---

<sup>48</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 226

спонтани собири и неформални разговори. Ваквите, наизглед бескорисни, активности се покажале многу корисни.<sup>49</sup>

На тој начин ја шириме мрежата на односи со луѓето и ги зголемуваме шансите за размена на информациите. Најчесто клучните информации и креативните идеи се раѓаат од вакви спонтани средби.

### **2.3.5. Основни правила за управување со времето**

Времето не може да се врати, да се протега или запре, но сепак може да се контролира со менување на заситеноста на корисноста на настаните кои се случуваат во еден временски период.

Покрај користењето на техники за управување со времето, треба да ја следиме организацијата на нашиот сопствен живот преку основни правила. Меѓу нив се:<sup>50</sup>

- Јасно да се одредат сопствените одговорности на работното место, деловните цели и врз основа на нив сопствените приоритети во активностите.
- Треба да се запишуваат идеите, контактите и останатите важни информации така што секогаш да бидат достапни.
- Да се одложи задачата тогаш кога нема потребни информации и ресурси.
- Да се одвои време за одмор и неформално дружење со колегите.
- Да се ослободи од лошите навики кои го одземаат корисното време.

Следејќи ги основните правила за управување со времето, неопходно е да се даде приоритет и да се започне со најважното нешто.

---

<sup>49</sup>Kotter J.P. (1999). What effective general managers really do. Harvard Business Review, 60 (6):156-167

<sup>50</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 231

## 2.4. Преферирање на тимското работење

Човекот е социјално битие и неговиот живот е неразделив од групата. Групата ја чинат двајца или повеќе луѓе кои се во меѓусебна интеракција поради задоволување на одредени потреби или поради остварување на некоја цел. Групната припадност делува на луѓето така што го формира нивното поведение во групата, делува на нивната свест, размислување, ставови, вредности, мотиви и слично.

За поединците е многу битно да ги развијат социјалните вештини за да се снајдат во групата на која припаѓаат. Тоа е посебно важно и за напредување во кариерата.

Тимот претставува група чии членови кои поседуваат комплементарни вештини, ангажирани се за заеднички цели и перформанси за чија реализација развиваат заеднички пристап и заеднички се одговорни.

Тимската работа претставува основа на модерните компании во нивниот деловен работен систем. Клучот на успехот е складно функционирање на тимот и избор на лојални соработници. Денес во деловниот свет сè поголем број проблеми можат успешно да се решат само со тимска работа. Без разлика која форма на организациска структура ја има организацијата, создавањето на различни проблеми, настојувањето да се задоволат барањата на пазарот и постојаните промени на барањата на околината наметнуваат потреба за брза, компетентна реакција на организацијата, врз основа на интердисциплинарно знаење, а тоа може да се обезбеди само со тимска работа.

Тимската работа базирана на потребата на формирање тимови е практично, флексибилно реагирање на организацијата кое не може да се обезбеди преку „редовно функционирање“ на формалната организација, колку и да е таа еластична.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>Хаџи-Стефанова К. (2018), Тимска работа и ефективноста на работните организации, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр. 12

### 2.4.1. Причини за приклучување кон тимовите и определување на работните групи

Низ својата кариера секој поединец може да биде член на различни групи од различни причини и тие можат да се разделат во четири категории:<sup>52</sup> *интерперсонална привлечност, заедничка задача, самата интеракција и награда или признание.*

*Интерперсоналната привлечност* зборува за потребата луѓето да ги остваруваат блиските и интимни односи со други луѓе. Луѓето не сакаат да се чувствуваат како странци меѓу другите. Тие имаат потреба да бидат прифатени, да ги разменуваат чувствата и размислувањата со другите, да осетат сигурност која им ја дава минувањето меѓу блиските и сакани личности.

*Заедничката задача* е една од причините зошто луѓето се собираат во групи. Често луѓето избираат професија врз основа на своите интересирања за некоја област. Да се работи работа која ја сакаме е желба на повеќето од луѓето. Тоа нè здружува со другите луѓе со исти или слични интереси и нè спојува во однос на заедничката задача.

*Самата интеракција* е силен мотив за пристапување во групите. Луѓето имаат изразена потреба за дружење и не сакаат кога се сами.

*Наградата или признание* се исто така мотив за пристапување во одредени групи. Поради таквите тенденции, многу организации вовеле различни системи на наградување и признанија со што би ги мотивирале вработените за остварување на подобри работни резултати. Во позадина стои потребата за самопотврдување, потребата за постигнување и слично.

Причините за приклучување кон групите во организацијата се различни во зависност од интеракцијата помеѓу членовите во групата, задачата која групата треба да ја изврши и очекуваните признанија и награди од остварените работни активности.

---

<sup>52</sup>Djordjevic–Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 233



#### 2.4.2. Специфичности на тимовите и работните групи

Тимовите претставуваат посебен облик на работни групи. Тие секогаш се формираат заради остварување на задачите и од нив се очекува да функционираат како еден организам. Тоа значи дека членовите на тимот мора добро да се вклопат и да делуваат како еден. Поради тоа за тимовите важат посебни карактеристики покрај оние општите кои важат за групата:<sup>53</sup>

- водството е заедничка активност,
- одговорноста е како индивидуална, така и колективна,
- се развива сопствена цел и мисија,
- решавањето на проблемот станува начин на животот, но не привремена активност,
- ефективноста се мери со групните резултати.

За тимот е важна посветеноста кон заедничката цел на сите учесници, што значи дека индивидуалната активност ќе биде вклопена во колективното делување. Наведените карактеристики треба да послужат и како водич за препознавање на успешниот тим. Често се случува групата да не успее да се претвори во тим, затоа што постојат спротивставености околу моќта на влијание на други кои пречат во заедничката работа или меѓусебните односи се слабо зацврстени и нестабилни. Соработката меѓу членовите на тимот е поолеснета дотолку повеќе доколку членовите на тимот се чувствуваат слични едни на други.

Општите фактори кои ја олеснуваат соработката помеѓу членовите на тимот се поврзани со филозофијата на управување, одредени активности поврзани со човечките ресурси, силата на лидерот на тимот и структурата на тимот.

---

<sup>53</sup> Bettenhausen, K.L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed Journal of Management 17, 345-381

### 2.4.3. Персонализација на тимовите

Составот на тимовите е важна тема на менаџерите зашто се планира во склад со задачата која ја има организационата единица. Менаџерот мора да го испланира бројот на членовите на тимот, а потоа и карактеристиките кои се бараат од членовите, почнувајќи од демографските па до карактерот.

Големината на тимот е зависна од видот на задачите и од опкружувањето во кое тимот функционира. Големината на групата делува на изведбата на задачата, така што остварувањето на работата е послабо, така е и бројот на членовите помал или преголем.<sup>54</sup>

Предноста на големите тимови е што имаат подобар пристап кон ресурсите, како што е стручност, енергија, време и пари. Негативности на големата група се: работа во лоша средина, проблеми во координацијата, дифузија на одговорноста.

### 2.4.4. Фази на развојот на тимот

Кога го проучуваме развојот на тимот, наидуваме на две основни ситуации: или тимот се формира од нови членови или тој веќе постои, а се надгледува процесот на социјализација на новите членови во тимот.

Пред повеќе од две децении Tuckman тврдел дека тимот во својот развој поминува низ следните пет фази: *формирање, побуна, нормирање, ефекти и распуштање*.<sup>55</sup>

*Формирањето* може да се рече дека е почетната фаза на тимот. Во текот на почетната фаза тимот се формира и учи кое однесување е прифатливо за тимот. Истражувајќи што дава, а што не дава резултати, тимот поставува имплицитни и прецизни основни правила коишто се однесуваат на одредени задачи како и општата динамика на тимот. Генерално, оваа фаза претставува период на ориентација и аклиматизација.

---

<sup>54</sup>Nieva, V. F., Fleishman, E. A., & Reick, A. (1985). Team dimensions: Their identity, their measurement, and their relationship (research note 82-12). Washington

<sup>55</sup>Хаџи-Стефанова К. (2018), Тимска работа и ефективноста на работните организации, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр. 23

*Побуната* е индивидуална човечка карактеристика, која особено се јавува при изразувања на своите мислења, поради изразување на своите реакции. Како што членовите на тимот сè повеќе се навикнуваат едни на други, можат да се спротивстават на формирањето на структурата на тимот ако почнат да ја докажуваат својата личност. Членовите честопати непријателски се однесуваат, па дури и се борат против правилата утврдени во фазата на формирање.

*Нормирањето* е фаза на консолидирање на односите во групата. Во оваа фаза се решаваат конфликтите коишто се јавуваат во претходната фаза. Единството на тимот се воспоставува кога членовите ќе ги утврдат заедничките цели, норми и основни правила. Во нормирањето учествува тимот како целина, а не само неколку истакнати членови. Членовите почнуваат да изразуваат лични мислења и развиваат блиски односи.

*Ефектите* особено се изразуваат кога е нормиран тимот и е воспоставена посакувана организациска култура. Значи, кога се решени сите структурни проблеми, тимот почнува да функционира како една целина. Структурата станува средство кое тимот може да го користи, а не проблем што треба да се реши. Членовите можат да ги пренасочат своите активности од развој на тимот на користење на структурата на тимот за да ја остварат дадената задача.

*Распуштање* особено следува кога се констатира дека тој тим не може да функционира поради различни причини. На крај, за привремените тимови, како што се проектните, ова е фаза кога тимот ја заокружува активноста. Знаејќи дека доаѓа момент кога ќе биде расформиран, вниманието се пренасочува од квалитетното извршување на задачата на престанувањето на работа. Расположението на членовите оди од возбуда до депресија.

Секој тим во својот циклус поминува низ фази кои временски се детерминирани, во зависност од обемот на задачите и големината на тимот.

#### 2.4.5. Потребни ресурси и процеси за успешно функционирање на тимот

Тимовите се формираат за одредена работа што подобро да се заврши. Меѓутоа не се сите тимови подеднакво успешни, а не се ни секогаш успешни. Затоа е потребно да се откријат факторите кои ја зголемуваат успешноста на тимовите во извршување на задачите.

*IPO*<sup>56</sup> *рамката*, која е скратеница од зборовите: Input (влез, односно придвижувач) – Process (Процес) – Outcome (Резултат) служи како модел за изучување на успешност на тимовите.<sup>57</sup> Придвижувачот (input) ги означува различните ресурси кои стојат на располагање на тимот. Тие можат да бидат *внатрешни* (знаење, вештина, способност, особини на личноста, групна структура, дизајн на тимот) и *надворешни* (награди, обуки, организациона клима) на разни нивои (индивидуални, групни, организациони).

Под процесите се изучуваат механизмите кои помагаат на тимот да ги здружат своите способности и активности.

За успешно функционирање на тимовите важни се и многу други процеси групирани во две групи – психички процеси и однесување.<sup>58</sup>

*Когнитивни процеси во тимот:* ментални модели на тимот, трансактивно памтење и тимско учење;

*Афективни и мотивациски процеси во тимот:* кохезија, колективно расположение, колективна ефикасност и конфликт и отцепување.

*Процеси на поведение:* координација, кооперација и комуникација.

Успешното функционирање на тимот се должи на надградување и усовршување на горенаведените процеси и однесувања на членовите на тимот.

---

<sup>56</sup> Angl.IPO - Input-Process-Outcome

<sup>57</sup> Kozlowski, S. W. J. Gully, S. M., McHugh, P. P. Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles.

<sup>58</sup> Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 243

#### **2.4.6. Тимови и продуктивноста во организацијата**

Кога зборуваме за продуктивноста, тогаш мислиме на резултатите од сите процеси внатре во организацијата кои се мерливи и зборуваат за вистинскиот учинок на организацијата во дадено време.

##### **2.4.6.1. Вистински и потенцијален учинок на организацијата**

Постои единствена формула за пресметување на вистинскиот учинок:<sup>59</sup>

Вистински учинок се добива кога од потенцијален учинок се одземаат загубите во процесот.

*Потенцијален учинок* е очекуван учинок кога на задачата ќе се пријде со одредени ресурси и се оди по планот. Основните фактори кои делуваат на потенцијалниот учинок се:

- тежина за задачата
- човечки ресурси (релевантни знаења, вештина, способност, особина на личноста)

*Загуби во процесот* се однесуваат на сите непредвидени ситуации кои ја рушат продуктивноста, односно потенцијалниот учинок.

##### **2.4.6.2. Учинокот на поединецот во присуство на другите**

Ретки се работите кои човек ги извршува сам. Најчесто во организациите секој треба да е присутен покрај работното место, а менаџерот постојано ги обиколува работниците за да го поддржат процесот во организацијата. Голем број на занимања се такви што секогаш имаме публика кога извршуваме одредена работа. Тоа е посебно видливо кај услужните дејности.

Востановено е дека присуството на другите во некои ситуации помага (социјална фацилитација – подобрување), а во некои одмага во извршувањето на задачите (социјална инхибиција – кочење).

---

<sup>59</sup>Steiner, I, D, (1972). Group Processes and Productivity, New York: Academy Press

Дејството и присуството на другите зависи од сложеноста на задачата и од степенот на знаење за потребната работа.<sup>60</sup> Така социјалната фацилитација се јавува кога вработените работат едноставни и добро научени задачи, а социјалната инхибација се јавува кога вработените работат тешки и слабо научени задачи.

#### **2.4.6.3. Ефекти од работата на тимовите**

Секоја група се формира со цел да се остварат одредени задачи: во производната или услужната дејност, заради пријателство, за разменување на одредени мисли и погледи, спорт и сл. или, пак, заради раководење (менаџерски тим).

За оние групи или менаџерски тимови кои успешно ги извршуваат активностите и функциите, поради кои се формирани, велиме дека се ефикасни и успешни. Ефикасноста може да се види преку оставениот ефект од работењето: во поголемо и поквалитетно производство, во донесувањето на правилни одлуки кои успешно се остваруваат и придонесуваат за подигнување на задоволството во работењето, во унапредување на квалитетот на работењето и зголемување на валоризираниите учиноци на организацијата.<sup>61</sup>

#### **2.4.7. Навремено дефинирање на проблемите во работењето на тимовите**

Тимовите се соочуваат со многу проблеми кои го загрозуваат нивниот успех и опстанок. Потребно е да се воочат проблемите и да се разрешуваат, бидејќи, во спротивно, води до послаби работни ефекти.

Во самиот почеток, при формирање на тимот мора да постои смисла поради што се луѓето собираат во тимови. Доколку не постојат конкретни задачи поради кои тимот се формира, членовите ќе чувствуваат бесмисленост на формираната заедница, а незадоволството ќе го пренесат од едни на други.

---

<sup>60</sup>Zajonc, R.B. (1965). Social Facilitation. Science. 149, 269-274

<sup>61</sup>Мицевски Т. (2009), Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр. 170

На членовите на тимот е потребно е да се даде одговорност и слобода, а важно е да чувствуваат дека постои верба во нивните способности.

За организацијата ќе претставува проблем доколку еден тим одлично функционира, но не соработува со другите тимови. Проблемот може да се реши така што тимот треба да се насочува во правец на остварување на главната цел, а тоа е успех на целата организација. Тоа значи дека треба да се развива и поттикнува формална и неформална комуникација со другите тимови, и менаџерите на тимовите да се состануваат и да разговараат за проблемите и начините на зголемување на врската меѓу тимовите.

Понекогаш се случува еден член на тимот да се разликува од останатите членови во тимот. Тие се гледаат како некој кој има различно мислење, чија улога е нејасна и придонесувањето е небитно. Во вакви случаи е важно да се спроведе анализа на особините на определена личност за да се утврди дали се работи за специфична личност, пример ако цели кон доминација, има лоша комуникација, која е агресивна, саркастична, која ја нарушува тимската работа и сл. Доколку се утврди дека личноста е навистина проблематична, тогаш најдобро е да се исклучи од тимот. Меѓутоа ако се работи за личност која не е проблематична, потребно е да се разговара со останатите членови во тимот и да се замолат на новиот член да му дадат поддршка и да покажат разбирање. Често се случува кога планот на дејствувањето на тимот и придружните активности се добро осмислени, а се јавуваат проблеми кои се закана за тимот и кои водат во неуспех. Првиот чекор е препознавање на проблемот и соочување со истиот, а не тој да се игнорира или негира.

## **2.5. Управување со конфликтни состојби**

Конфликтот е важен елемент во меѓучовечките односи. Кога кои било двајца поединци, групи, организации или држави дојдат во контакт и притоа пробаат да ги остварат своите цели, нивниот однос станува некомпатибилен. Односите помеѓу кои било два или повеќе ентитети можат да станат проблематични во случај кога сакаат слични ресурси кои ги нема доволно за сите,

кога мислат дека сите мораат да се однесуваат на одреден начин во рамките на заедничките активности, или имаат различни ставови, вредности, верувања и вештини.<sup>62</sup> Според друга дефиниција, конфликтот е процес на општествена интеракција која вклучува борба за ресурси, моќ и статус, верувања и други преференции и желби. Целите на страните во конфликтот можат да бидат од едноставно настојување другите да го прифатат нивниот начин на размислување, преку осигурување на предност над ресурсите, до повредување или елиминирање на спротивната страна.<sup>63</sup>

Мораме да нагласиме дека конфликтот мора да биде воочен како таков, зашто дали конфликтот постои или не – тоа е работа на лична перцепција. Ако не сме свесни за конфликтот, тогаш тој и не постои.

До конфликтот доаѓа кога тоа што го сакаме се разликува од тоа што го имаме. Конфликтот ќе го снеса ако го смениме тоа што го сакаме или тоа што можеме да го имаме. Многу често се случува некои други да сакаат исти работи или сакаат нешто што ќе не спречи да го добиеме тоа што ние сакаме. Кога тоа ќе се случи, обично се фокусираме на таа друга личност, односно на проблемот. Понатаму, наместо да работиме на решавање на проблемот, ние работиме на спречување на другата личност да го добие тоа што го сака.

### **2.5.1. Дефинирање и видови организациони конфликти**

Постојат разлики помеѓу конфликтот и другите чувства или искуства кои можат да бидат причина или последица на конфликтот, како што се неодлучноста, несогласување или стрес. Организационите конфликти се дефинираат како однос или состојба меѓу работниците чии работи се поврзани, кои се чувствуваат лути, кои мислат дека другите грешат и кои се однесуваат на тој начин да создаваат проблеми на работа.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, second edition, Praeger Publishers, Westport, CT, p1

<sup>63</sup> Bisno, H.(1988), *Managing Conflict*, Sage, Newbury, Park, CA, pp. 13-14

<sup>64</sup> Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw – Hill; 1 edition, Maidenhead, UK, p. 5



Работната околина е едно од местата каде конфликтите најчесто се јавуваат, пред сè поради зависноста и соработката помеѓу вработените и помеѓу различните организациони делови со различни интереси и погледи.

Од аспект на страните вклучени во конфликт, може да разликуваме: интраперсонален, интерперсонален, инtragрупен, интергрупен и интерорганизациски конфликт.<sup>65</sup>

Не секој конфликт е позитивен за организацијата. Дали конфликтот е добар или лош зависи од видот на конфликтот. Потребно е да се разликуваат функционални и дисфункционални конфликти. Оние конфликти кои ги поддржуваат целите на групата и ги подобруваат перформансите се функционални, а оние кои спречуваат добра работа на групата се дисфункционални или деструктивни.<sup>66</sup>

### **2.5.2. Фази и процеси на конфликтните ситуации**

Луѓето на различни начини реагираат на конфликтите во организациите. Некои прифаќаат стратегија на игнорирање на конфликтот и се преправаат дека тој не постои, бидејќи мислат дека поради заедничките цели, конфликтите не треба да постојат во организацијата. Повеќето луѓе не сакаат да бидат вовлечени во конфликт, па се насочуваат во обраќање кон некој на повисока положба во хиерархијата. Уште една можна реакција е предавањето т.е. попуштање кога и да се појави конфликтот, што се случува кога на некој му е повеќе дојдено да има мир отколку до сопствените желби и потреби. Една од најлошите реакции е пасивно-агресивен одговор, каде личноста или групата се сложува со промената, но продолжува да работи по свое.

---

<sup>65</sup> Мицевски Т., Организациско однесување, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр. 79

<sup>66</sup> Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006). Negotiation McGraw – Hill/Irwin, Singapore, p. 19

Конфликтот се одвива низ четири фази: *потенцијално спротивставување, осознавање и персонализација, поведение и резултати*.<sup>67</sup>

- *Потенцијалното спротивставување* е всушност прв чекор во процесот на конфликтната ситуација и е присуство на услови кои создаваат прилика за ескалација на конфликтот. Тие не мораат секогаш да доведат до конфликт, но еден од наведените услови (извори на конфликтот) е неопходен за да се појави конфликтот. Сите услови за настанување на конфликтот се делат во три групи: комуникација, структура и лични варијабли.

- *Осознавањето и персонализацијата* е фаза кога навистина добро се осознаваат конфликтите и истите се идентификуваат. Додека условите од првата фаза создаваат фрустрација, тогаш потенцијалот за конфликт се реализира во втората фаза. За да би се појавил конфликтот, потребна е перцепција едната или повеќе страни да бидат свесни за условите кои доведуваат до конфликтот. На ова ниво кога учесниците почнуваат да го чувствуваат конфликтот, стануваат и емотивно вклучени т.е. чувствуваат нервоза, тензија, фрустрација или непријателство.

- *Поведението* е фаза на конфликтот којашто се одвива кога членовите на организацијата се вклучуваат во активноста која има за цел спречување на остварување на целите или интересите на другата страна. Тие активности мораат да бидат намерни, т.е. мора да постои свесна намера да се фрустрира другата страна. Во тој момент конфликтот станува отворен, кој се јавува како цел низ поведенија од суптилни, индиректни и високо контролирани облици на пречење, до директно агресивни, насилни и неконтролирана борба.

- *Резултатите* на конфликтот, како последна фаза, можат да бидат конструктивни и деструктивни. *Конструктивниот конфликт* со ниско и високо ниво донесува ниски перформанси, додека умерено ниво на конфликтот може да ги подобри перформансите на групата на оптимално ниво. *Деструктивниот конфликт* произлегува од неконтролираното конфронтирање кое доведува до

---

<sup>67</sup> Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 280

незадоволство, со што се поткопува заедничката база во групата и подоцна доведува до нејзино уништување. Во овој случај несогласувањата и непријателствата во групата се од лична природа.

Четириите фази при одвивање на конфликтот не се остро разграничени и често се преплетуваат.

### **2.5.3. Менаџирање со конфликтите во организациите**

За успешно да го решиме конфликтот, мораме да ја разбереме неговата структура која се однесува на шест карактеристики на конфликтот.<sup>68</sup>

- *Меѓузависноста* е појава помеѓу страните во конфликтот, колку се потребни една на друга за да соработуваат, за да обезбедат ресурси или да ги задоволат своите потреби.

- *Бројот на заинтересираните страни* е битен, бидејќи колку што е поголем бројот на заинтересираните страни, толку е потешко да се дојде до решение на конфликтот.

- *Претставувањето на другите* се јавува кога страните ги претставуваат интересите на другите луѓе кои не се директно вклучени во самиот процес на решавање на конфликтот.

- *Авторитет на преговарачот* во конфликтот се појавува кога страните се состојат од повеќе од еден поединец. Ако преговарачот на една од страните има авторитет за донесување одлука, тогаш ќе биде многу полесно и побргу да се дојде до решение.

- *Итноста* се појавува кога е нужно да се реши проблемот што е можно побргу или, пак, има време со разговор да се дојде до најдобро решение.

- *Каналите на комуникација* го означуваат начинот на комуникација – дали страните разговараат лице в лице во иста просторија или, пак, комуницираат по телефон или интернет. Најдобри и најбрзи решенија главно доаѓаат кога двете страни се во исто време на исто место при преговарањето.

---

<sup>68</sup>Dana, D. (2000), Conflict Resolution, McGraw – Hill; 1 edition, Maidenhead, UK, pp. 5-6

Клуч на трансформација на конфликтот лежи во сложеноста на конфликтот која е функција на бројот на учесниците и бројот на прашањата вклучени во конфликтот. Колку е конфликтот посложен, има повеќе потенцијал за креативна, конструктивна трансформација.

Ако склопот на конфликти е премногу едноставен, страните нема да бидат мотивирани за да го трансформираат. Во такви ситуации потребно е да се вклучат додатни учесници или да се истакнат нови проблеми за конфликтот да стане посложен. Конечна цел е да се создаде рамнотежа помеѓу сложеноста и едноставноста на конфликтот.<sup>69</sup>

#### **2.5.4. Забележување и начин на решавање на конфликтните ситуации**

За успешно да го решиме конфликтот во организацијата, пред сè треба конфликтот да се забележи преку одговарање на следните прашања:<sup>70</sup>

- *Како конфликтот се искажува?* Колку порано се забележат знаците, т.е. симптомите на конфликтот, толку порано ќе можеме да интервенираме и да го решиме проблемот.

- *Кој е вклучен во конфликтот?* Учесници можат да бидат поединци (конфликт помеѓу вработените и конфликт помеѓу менаџерите и вработените) и групи (конфликт помеѓу тимовите и конфликт помеѓу поголемите групи на вработени и менаџерите).

- *Што е причина за конфликтот?* Причините често можат да бидат скриени. Дури кога ќе се открие причината, ќе може да се види кои се позициите, а кои се вистинските интереси на вклучените страни.

- *Како може да се управува со конфликтот?* Треба да се осмисли стратегијата за решавање на конкретен проблем. Таа треба да ги вклучува

---

<sup>69</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 288

<sup>70</sup>Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), Razvoj karijere I poslovnih veshtina, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 289

процедурите и техниките, на пр. процедури за смалување на бесот, за подобрување на комуникацијата и сл.

- *Дали ви е потребна помош?* Некогаш вработените не можат сами да го решат конфликтот, туку им е потребна помош од колегите или менаџерите, во вид на медијација, арбитража или помирување.

- *Како може да се спречи појавата на конфликтот во иднината?* Во работното окружување треба да се направи трајна клима на заемна доверба и почитување помеѓу сите вработени, вклучувајќи ги и менаџерите.

Согледувањето на конфликтните ситуации и нивно решавање може да дојде преку одговарање на горенаведените прашања.

Управувањето со конфликтите во организацијата може да биде од помош за нивно избегнување или нивно ублажување доколку истите негативно се манифестираат, како и можност за нивно разрешување, а исто така и стимулирање на конструктивни видови на конфликти.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup>Мицевски Т. (2012), Организационо однесување, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, стр. 82

## ГЛАВА 3: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Емпириското истражување за овој магистерски труд се изврши со цел да се осознаат состојбите за континуирано унапредување на кариерниот развој на лидерот во организациите. Овој проблем најнапред е елабориран со посебен фокус на теоретско осознавање на менаџерот – лидерот и неговото континуирано унапредување на кариерниот развој, каде се констатира дека најважен фактор за успешен развој на кариерата на лидерот е негово континуирано унапредување преку обуки и преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето. Лидерот претставува силен мотиватор за членовите на групата и организацијата која ја претставува, па преку постојаното унапредување на кариерниот развој добива на значење во организацијата и во општеството во целина.

### 3.1. Методологија на истражувањето

Во овој научно-истражувачки труд користевме соодветна методологија, која опфаќа процедури кои се неопходни за спроведување на истражувањето. Дизајнот на методологијата на истражување ги истакнува деталите и практичните аспекти на истражувачкиот процес.

Методологијата на истражувањето гарантира ефикасен и ефективен истражувачки процес. При дизајнот на методологијата се внимава на следниве аспекти:<sup>72</sup>

- Природата на истражувачкиот процес,
- Видот на информациите,
- Методи на истражување,
- Избор на репрезентативен примерок.

---

<sup>72</sup> Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007), Marketing Research: an applied approach, Pearson Education Limited/Prentice Hall

Заради комплетна опфатеност на проблемот на истражувањето, користевме квантитативни и квалитативни методи на истражување.

### **3.1.1. Оправданост на истражувањето**

Според погоре кажаното, во целост е оправдана појавата за истражувачките цели кои се насочени кон утврдување на лидерот и неговото континуирано унапредување на кариерниот развој. Оваа проблематика ќе биде разгледана од аспект на теоретско објаснување на кариерата како поим, унапредувањето на деловните вештини, како и активностите кои се потребни за успешно развивање на кариерата на лидерот.

### **3.1.2. Предмет на истражувањето**

Предмет на ова истражување е значењето на креирањето на кариерниот развој на лидерот во подобрување на работењето на организацијата.

Посебно значајно е да се осознае значењето на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, пред сè за подобро осознавање на себе и другите вработени, а со тоа и поттикнување на нивното мобилизирање за постигнување на поголеми ефекти во работењето.

Исто така, направено е емпириско истражување кое се состои од идентификување на активностите на менаџерот во организацијата за развој на кариерниот развој на него и на сите вработени.

### **3.1.3. Цели на истражувањето**

Во овој труд целите на истражувањето се да се истражи влијанието на правилното креирање на континуирано унапредување на кариерниот развој на лидерот, пред сè за подобро осознавање на себе и другите вработени, а со тоа и зголемување на ефективностa во работењето.

### 3.2. Хипотетичка рамка

Како основна или *главна хипотеза* на емпириското истражување се наметна тврдењето дека правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

### 3.3. Користени методи во емпириското истражување

Во ова истражување применети се квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи:

- анализа,
- анкета,
- компарација,
- статистичка анализа,
- набљудување.

*Анализата* како метод вклучува обработка на достапни материјали кои се поврзани со улогата на менаџерот – лидерот при развојот на кариерата.

*Анкета* е метод на истражување којшто бара организирана подготовка за добивање на реални одговори од страна на анкетираниите лица. Анкетата се врши од аспект на менаџерите – лидерите и од аспект на вработените во организацијата избрани по случаен избор. Анкетните прашалници се јасно избрани прашања за можност за одговор по пат на заокружување на еден од одговорите, односно анкетни прашалници од затворен тип. За одговорите да бидат што пореални, анкетањето се спроведува анонимно.

Анкетирањето е спроведено во месец август-септември 2019 година во организации во Скопје, Штип и Кочани.

Собраните податоци статистички се обработуваат со цел да се изведат заклучоци од истражувањето и истите се табеларно и графички претставени и реферирани, користејќи се со компјутерската програма MS Office - Excel.



### 3.4. Кратко образложение на резултати од емпириското истражување

Главен акцент во ова истражување се става на анкетата која е спроведена во компании во неколку општини на територијата на град Скопје, Штип и Кочани и беа анкетирани вкупно 111 лица во период август-септември 2019 година. Од вкупниот број на испитаници, 32% односно 36 лица беа на позиција на менаџери – лидери, а 68% односно 75 лица беа вработени т.е. подредени.

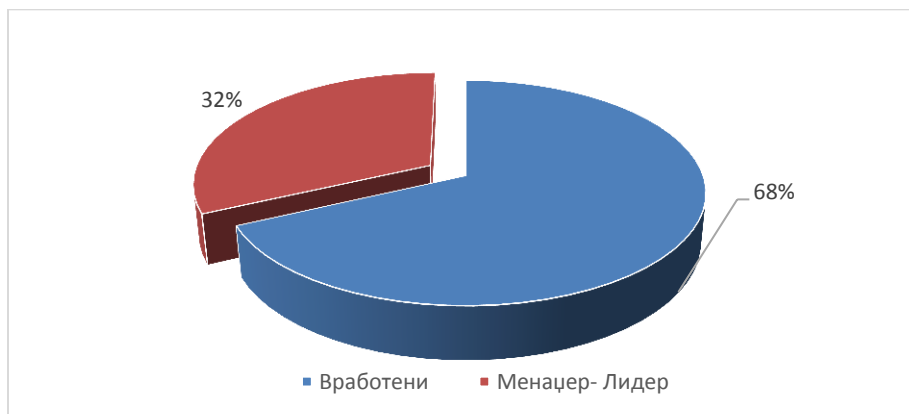
Бројот на испитаници табеларно е прикажан во следнава табела:

Табела 1: Табеларен приказ за број на анкетираните лица

Table 1: Tabele display the numer of respondents

Вид на испитаници	Број	Истражувани лица
Лидер - менаџер	36	32%
Вработени	75	68%

Тоа графички е прикажано на следниов графикон:



Графикон 1: Графички приказ за бројот на анкетираните лица

Graph. 1: Graphical display of number of respondents

Анкетирањето е спроведено со анкетни листови кои беа разбирливо формулирани, при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 3 (прашања) прашања и сите се со понудени одговори, и тоа со: да, не и без одговор.

За да се утврди поврзаноста помеѓу лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на работата на тимовите во организациите, при статистичката обработка на податоците во ова истражување се користи  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

**Табела 2: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници**

**Table 2: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires**

<i><b>Поставени прашања</b></i>	<i><b>Понудени одговори</b></i>	<i><b>Поединечни одговори</b></i>			
		<i><b>Менаџери</b></i>		<i><b>Вработени</b></i>	
		<i><b>Вредност</b></i>	<i><b>%</b></i>	<i><b>Вредност</b></i>	<i><b>%</b></i>
1. Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето?	Да	31	86	54	72
	Не	1	3	9	9
	Без одговор	4	11	12	16
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 7,896					
C = 0,195					
2. Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?	Да	32	89	52	69
	Не	0	0	9	12
	Без одговор	4	11	14	19
	Вкупно	36	100%	75	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16, 334					
C = 0,275					

3. Дали во организацијата континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство?	Да Не Без одговор  Вкупно	34 0 2  36	94 0 6  100%	49 10 16  75	65 14 21  100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 27,895 C = 0,550					
4. Дали менаџерот правилно го планира неговиот кариерен развој за наредните 5 години?	Да Не Без одговор  Вкупно	33 0 3  36	92 0 8  100	51 8 16  75	68 11 21  100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,871 C = 0,301					
5. Дали менаџерот си ги знае неговите слаби страни кои треба да ги подобри за да гради успешна кариера?	Да Не Без одговор  Вкупно	32 1 3  36	89 3 8  100	49 9 17  75	65 12 23  100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 15,980 C = 0,272					
6. Дали менаџерот поседува потребни знаења, способности и вештини за да оствари солидна кариера во неговата професијата?	Да Не Без одговор  Вкупно	31 1 4  36	86 3 11  100	50 9 16  75	67 12 21  100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,451 C = 0,233					
7. Дали менаџерот при одредени проблеми секогаш правилно ги определува чекорите кои треба да се преземат за да се надминат проблемите поврзани со работењето и неговиот кариерен развој?	Да Не Без одговор  Вкупно	33 0 3  36	92 0 8  100	48 11 16  75	64 15 21  100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 25,280 C = 0,335					

8. Дали Вашиот менаџер навреме ги дефинира проблемите во работењето и одлучува тимски?	Да	33	92	45	60
	Не	0	0	11	15
	Без одговор	3	8	19	25
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 29,863 C = 0,360					
9. Дали Вашиот менаџер влијае во подобрување на условите за кариерниот развој на кадрите во организацијата?	Да	34	94	47	63
	Не	0	0	10	13
	Без одговор	2	6	18	24
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 31,271 C = 0,368					
10. Дали Вашиот менаџер користи позитивни искуства за подобрување на кариерниот развој на кадрите?	Да	32	89	48	64
	Не	1	3	11	15
	Без одговор	3	8	16	21
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 17,851 C = 0,286					

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето?* Односно, истото прашање беше поставено соодветно и на испитуваните менаџери и на испитаните вработени како што следи.

За менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер вршите правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на Вашиот личен развој и однесувањето?*

А, за вработените гласеше: *Дали Вашиот менаџер врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето?*

Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 3: Одговори на испитаниците по првото прашање  
Table 3: Respondents answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето?	Да	31	86	54	72
	Не	1	3	9	9
	Без одговор	4	11	12	16
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 7,896 C = 0,195					

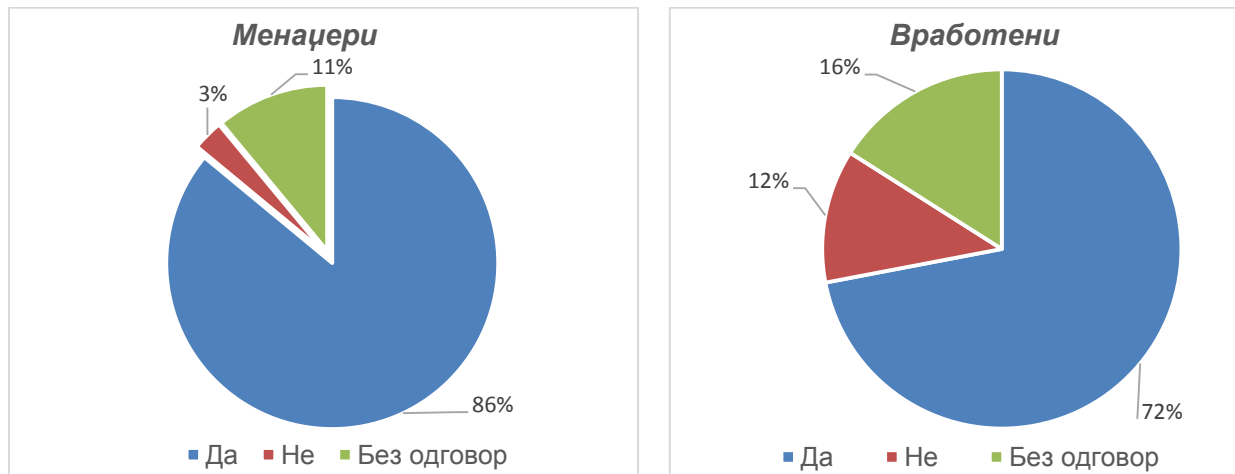
Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција C се следниве:

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 7,896 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,195$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени не соодветствуваат целосно, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 7,896 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,195. Па оттаму, пресметаната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност од 5% е поголема од табличната која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не се истоветни; има разлика, иако таа разлика не е голема. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,195, што значи многу слаба поврзаност, речиси и да не постои. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесување.

Графичкиот приказ за одговорите на прашање бр.1. *Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето е даден во продолжение.*



Графикон 2: Одговори на испитаниците по првото прашање

Graph 2: Respondents answers to the first question

Најголемиот дел од лидерите – 86% сметаат дека вршат правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, додека, пак, 72% од вработените сметаат дека менаџерите вршат правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, додека со негативен одговор од менаџерите останале 3%, а од вработените 12%, а без одговор 11% од менаџерите и 16% од вработените.

Резултатите од *второто прашање*, кое гласеше: *Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите*, се претставени табеларно и графички.

Табела 4: Одговори по второто прашање  
Table4: Answers to the second question

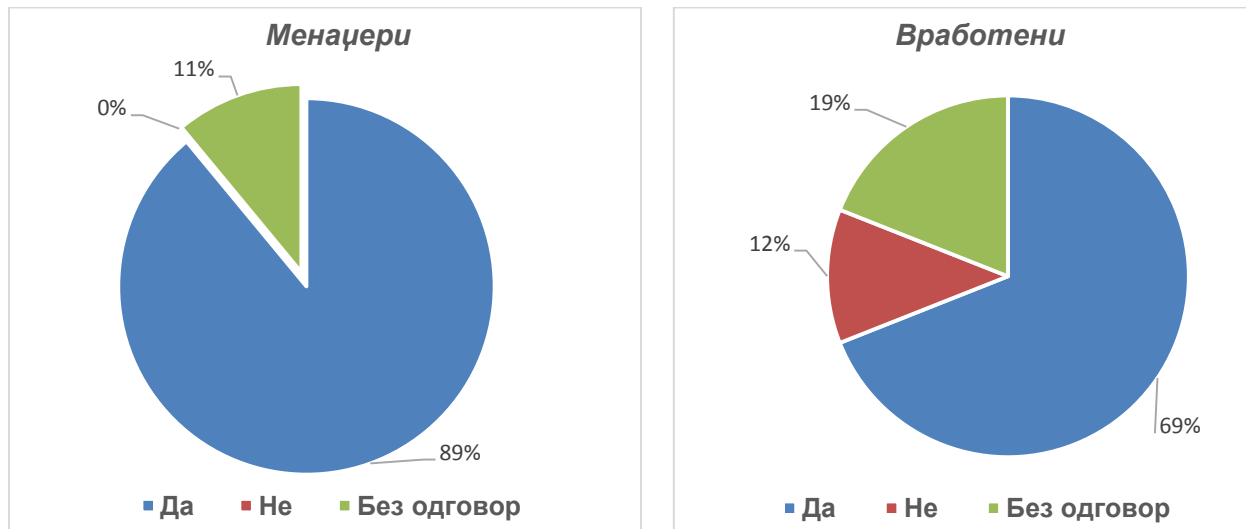
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?	Да	32	89	52	69
	Не	0	0	9	12
	Без одговор	4	11	14	19
	Вкупно	36	100%	75	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16,334 C = 0,275					

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 16,334 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,275$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 16,334 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,275. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,275, што значи слаба поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите.

Следи графички приказ за одговорите по второто прашање: *Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?*



Графикон 3: Одговори по второто прашање

Graph. 3: Answers to the second question

Најголемиот дел од менаџерите – лидерите, 89%, сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека, пак, 69% од испитаниците вработени се изјасниле дека во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите, 11% од менаџерите останале без одговор, а додека 12% од вработените одговориле негативно, а 19% останале без одговор.

Третото прашање гласи: *Дали во организација континуирано се применуваат обуки за развој на кадрите?*

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.



Табела 5: Одговори на испитаниците по третото прашање  
Table 5: Respondents answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето?	Да	34	94	49	65
	Не	0	0	10	14
	Без одговор	2	6	16	21
	Вкупно	36	100%	75	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 27,895 C = 0,350				

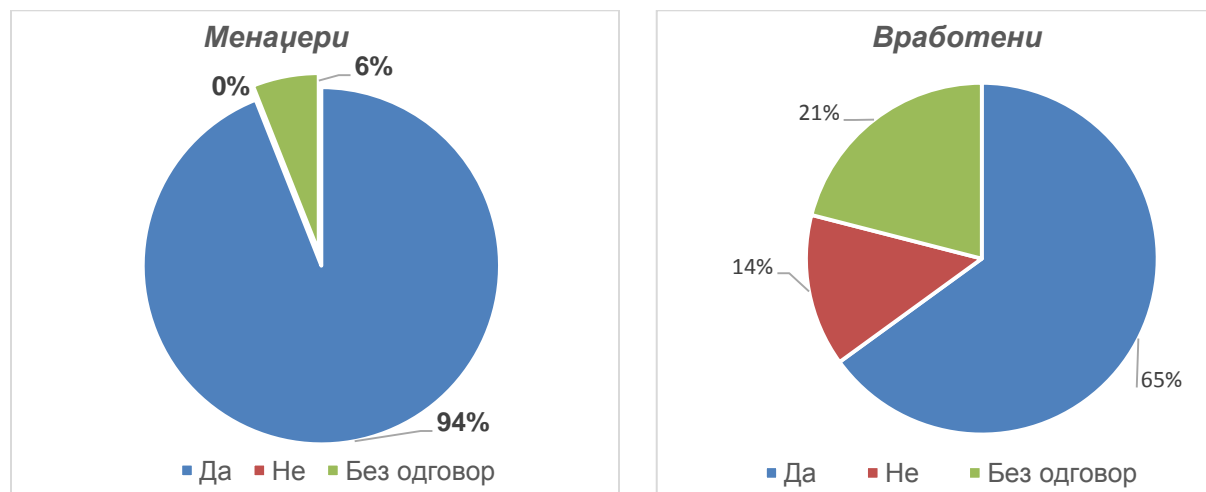
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 27,895 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,350$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 27,895 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,350. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,350, што значи слабоумерена поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето: *Дали во организацијата континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето?*

Најголемиот дел од менаџерите лидери – 94% сметаат дека во организацијата континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето, од вработените со позитивен одговор се изјасниле 65%, а со негативен одговор и без одговор останале 35%.



Графикон 4: Дадени одговори по третото прашање

Graph. 4: Answers to the third question

Значи, како и преку одговорите на ова и претходните прашања не е исполнета генералната хипотеза која гласеше: Правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

Тоа упатува дека навистина е потребен постојан кариерен развој не само на менаџерите, но и на сите кадри, како и обука на сите вработени во организацијата.

Четвртото прашање гласи: *Дали менаџерот правилно го планира неговиот кариерен развој за наредните 5 години?*

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 6: Одговори на испитаниците по четвртото прашање  
Table 6: Respondents answers to the fourth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали менаџерот правилно го планира неговиот кариерен развој за наредните 5 години?	Да	33	92	51	68
	Не	0	0	8	11
	Без одговор	3	8	16	21
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,871					
C = 0,301					

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 19,871 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,301$$

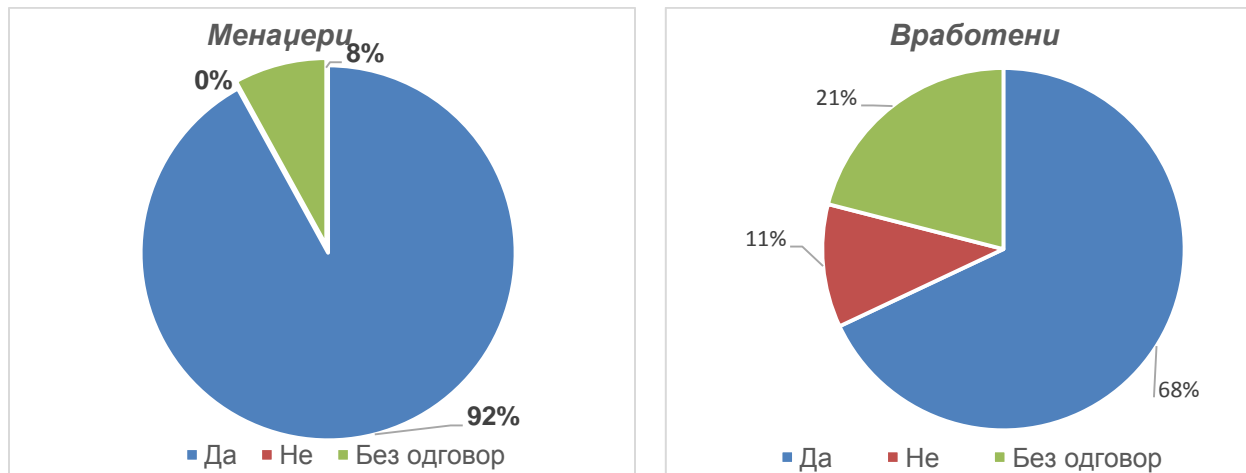
Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 19,871 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,301. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат.

Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,301, што значи слабоумерена поврзаност.

Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерите правилно го планираат нивниот кариерен развој за во наредните 5 години.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето: *Дали менаџерот правилно го планира неговиот кариерен развој за наредните 5 години?*

Најголемиот дел од менаџерите лидери – 92% сметаат дека тие правилно го планираат нивниот кариерен развој за наредните 5 години, од вработените со позитивен одговор се изјасниле 68%, а со негативен одговор и без одговор останале 32%.



Графикон 5: Дадени одговори по четвртото прашање

Graph. 5: Answers to the fourth question

Од одговорите на вработените и менаџерите на четвртото прашање може да дојдеме до заклучок дека менаџерите правилно го планираат својот кариерен развој за наредните 5 години, додека дел од вработените не сметаат дека лидерот правилно го креира својот кариерен развој.

Петтото прашање гласеше: *Дали менаџерот си ги знае неговите слаби страни кои треба да ги подобри за да гради успешна кариера?*

Истото прашање на испитуваните менаџери гласеше: *Дали Вие како менаџер ги знаете Вашите слаби страни кои треба да се подобрат за да изградите успешна кариера?*

А, за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер си ги знае неговите слаби страни кои треба да ги подобри за да гради успешна кариера?*

Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 7: Одговори на испитаниците по петтото прашање

Table 7: Respondents answers to the fifth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали менаџерот си ги знае неговите слаби страни кои треба да ги подобри за да гради успешна кариера?	Да	32	89	49	65
	Не	1	3	9	12
	Без одговор	3	8	17	23
	Вкупно	36	100%	75	100%

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 15,980

$C = 0,272$

Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција  $C$  се следниве:

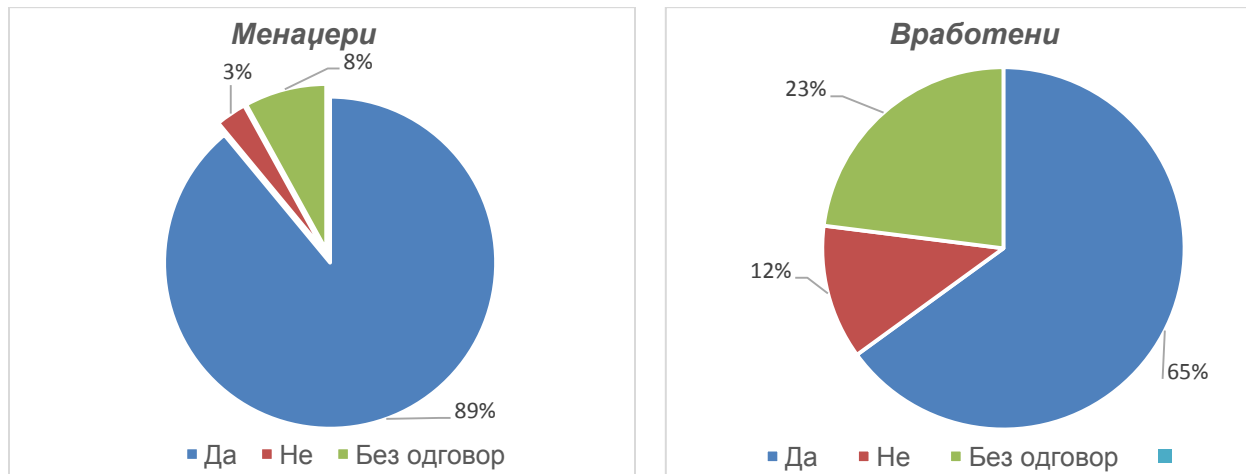
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 15,980 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,272$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени не соодветствуваат целосно, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 15,980 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,272. Па оттаму, пресметаната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност од 5% е поголема од табличната која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,272, што значи дека има слаба поврзаност.

Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот си ги знае слабите страни кои треба да ги подобри за да гради успешна кариера.

Графички приказ за одговорите на прашање бр. 5: *Дали менаџерот си ги знае неговите слаби страни кои треба да ги подобри за да гради успешна кариера?*



Графикон 6: Одговори на испитаниците по петтото прашање

Graph. 6: Respondents answers to the fifth question

Најголемиот дел од лидерите – 89% сметаат дека се свесни за нивните слаби страни кои треба да ги подобрат, додека, пак, 65% од вработените го делат истото позитивно мислење со лидерите; со негативен одговор од менаџерите останале 3%, од вработените 12%, а без одговор 8% од менаџерите и 23% од вработените.

Резултатите од шестото прашање, кое гласеше: *Дали менаџерот поседува потребни знаења, способности и вештини за да оствари солидна кариера во неговата професија?*, се претставени табеларно и графички.

Табела 8: Одговори по шестото прашање

Table 8: Answers to the sixth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали менаџерот поседува потребни знаења, способности и вештини за да оствари солидна кариера во неговата професијата?	Да	31	86	50	67
	Не	1	3	9	12
	Без одговор	4	11	16	21
	Вкупно	36	100%	75	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,451					
C = 0,233					

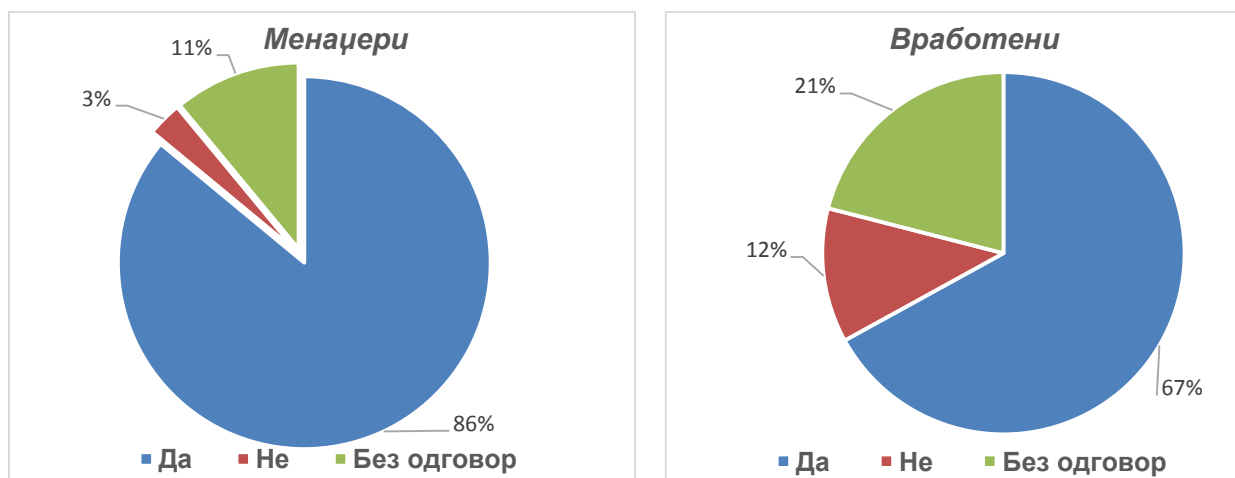
Исто така, и овде, пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот, прикажани споредбено, и коефициентот на контингенција C се следниве:

$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 11,451 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,233$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 11,451 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,233. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,233, што значи слаба поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека менаџерите – лидерите не ги поседуваат потребните знаења, способности и вештини за да остварат солидна кариера во нивната професија.

Следи графички приказ за одговорите по ова шесто прашање: *Дали менаџерот поседува потребни знаења, способности и вештини за да оствари солидна кариера во неговата професија?*



Графикон 7: Одговори по шестото прашање

Graph. 7: Answers to the sixth question

Најголемиот дел од менаџерите – лидерите, 86%, сметаат дека тие ги поседуваат потребните знаења, способности и вештини за остварување на солидна кариера во професијата, и 67% од испитаниците вработени се изјасниле со истиот став, 3% од менаџерите одговориле негативно, а 11% останале без одговор, додека 12% од вработените одговориле негативно, а 21% останале без одговор.

Седмото прашање гласи: *Дали менаџерот при одредени проблеми, секогаш правилно ги определува чекорите кои треба да се преземат за да се надминат проблемите поврзани со работењето и неговиот карьерен развој?*

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.



Табела 9: Одговори на испитаниците по седмото прашање

Table 9: Respondents answers to the seventh question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали менаџерот при одредени проблеми секогаш презема правилни чекори за надминување на пројавените проблеми поврзани со работењето и неговиот кариерен развој?	Да	33	92	48	64
	Не	0	0	11	15
	Без одговор	3	8	16	21
	Вкупно	36	100%	75	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 25,280					
C = 0,335					

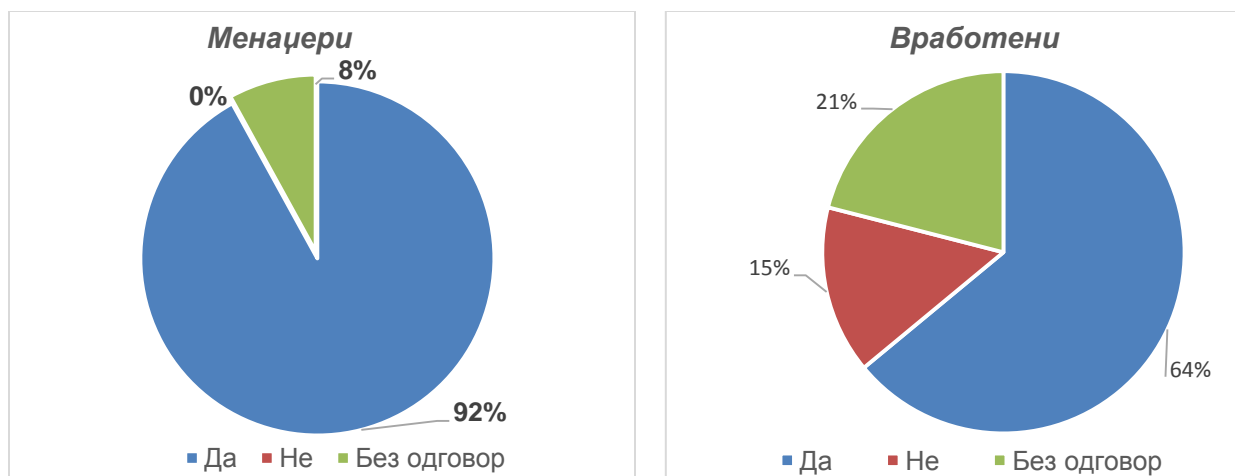
$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 25,280 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,335$$

Од добиените резултати, се гледа дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 25,280, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на лидерите и вработените и по ова прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на поврзаноста на одговорите на вработените и лидерите изнесува 0,335, што во овој случај тој е слаб. Од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа реалната ситуација дека: менаџерот при одредени проблеми не ги одредува правилно чекорите кои треба да се преземат за да се надминат истите кои се поврзани со работењето и со неговиот кариерен развој.

Следи графички приказ за одговорите по ова прашање кое гласеше: *Дали менаџерот при одредени проблеми секогаш правилно ги определува чекорите кои треба да се преземат за да се надминат проблемите поврзани со работењето и неговиот кариерен развој?*



Графикон 8: Дадени одговори по седмото прашање

Graph. 8: Answers to the seventh question

И од графичкиот приказ, а и од претходниот табеларен приказ се гледа дека 92% од менаџерите – лидерите се изјасниле со позитивен одговор, а само 8% останале без одговор на прашањето; од вработените со позитивен одговор се изјасниле 64%, со негативен одговор 15% и без одговор останале 21%.

Осмото прашање гласи: *Дали Вашиот менаџер навреме ги дефинира проблемите во работењето и одлучува тимски?*

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 10: Одговори на испитаниците по осмото прашање

Table 10: Respondents answers to the eighth question

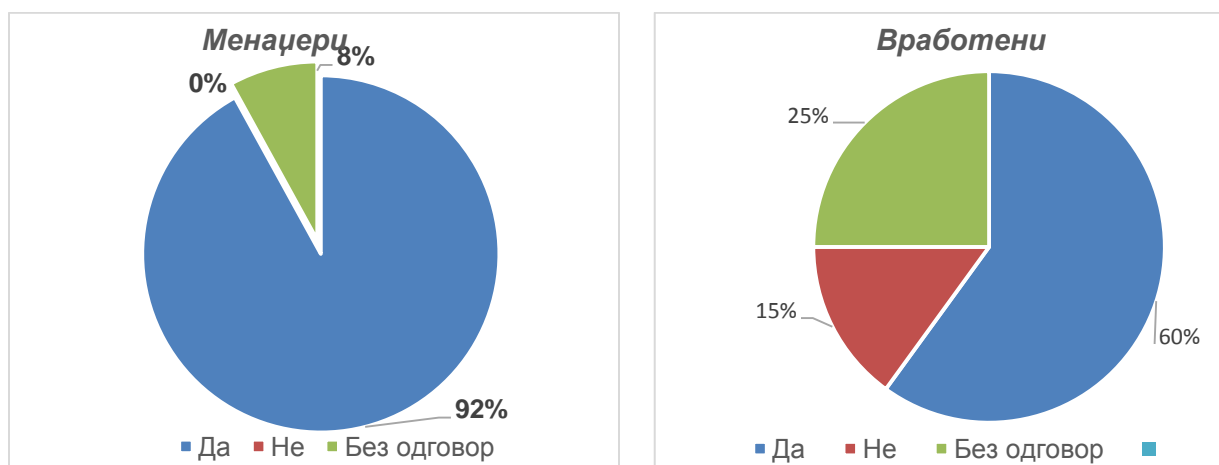
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали Вашиот менаџер навреме ги дефинира проблемите во работењето и одлучува тимски?	Да	33	92	45	60
	Не	0	0	11	15
	Без одговор	3	8	19	25
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 29,863					
C = 0,360					

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 29,863 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,360$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 29,863 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,360. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,360, што значи слабоумерена поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека менаџерите не ги дефинираат навреме проблемите во работењето и не одлучуваат тимски.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето: *Дали Вашиот менаџер навреме ги дефинира проблемите во работењето и одлучува тимски?*



Графикон 9: Дадени одговори по осмото прашање

Graph. 9: Answers to the eighth question

Најголемиот дел од менаџерите – лидерите, 92%, сметаат дека тие навреме ги дефинираат проблемите и одлучуваат тимски, од вработените со позитивен одговор се изјасниле 60%, а со негативен одговор и без одговор останале 40%.

Деветото прашање гласи: *Дали Вашиот менаџер влијае во подобрување на условите за кариерниот развој на кадрите во организацијата?*

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 11: Одговори по деветото прашање  
Table 11: Answers to the ninth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали Вашиот менаџер влијае во подобрување на условите за кариерниот развој на кадрите во организацијата?	Да	34	94	47	63
	Не	0	0	10	13
	Без одговор	2	6	18	24
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 31,271 C = 0,368					

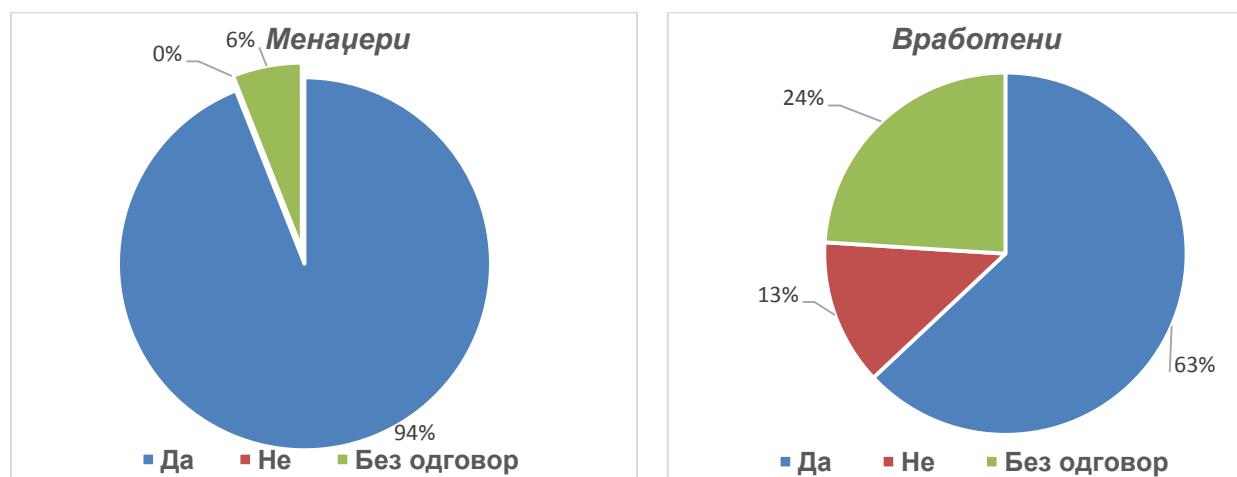
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 31,271 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,368$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тест покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 31,271 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,368. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,368, што значи слаба поврзаност.

Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека менаџерите односно лидерите не влијаат на подобрување на условите за кариерниот развој на кадрите во претпријатието.

Следи графички приказ за одговорите по деветото прашање: *Дали Вашиот менаџер влијае во подобрување на условите за кариерниот развој на кадрите во организацијата?*



Графикон 10: Одговори по деветото прашање?  
Graph 10. Answers to the ninth question?

Најголемиот дел од менаџерите – лидерите, 94%, се изјасниле со позитивен одговор, а останатите не дале никаков одговор. Додека 63% од испитаниците вработени се изјасниле позитивно, 13% одговориле негативно, а 24% останале без одговор.

Десетото прашање гласи: *Дали Вашиот менаџер користи позитивни искуства за подобрување на кариерниот развој на кадрите?*

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 12: Одговори на испитаниците по десетото прашање

Table 12: Respondents answers to the tenth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали Вашиот менаџер користи позитивни искуства за подобрување на кариерниот развој на кадрите?	Да	32	89	48	64
	Не	1	3	11	15
	Без одговор	3	8	16	21
	Вкупно	36	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 17,851 C = 0,286					

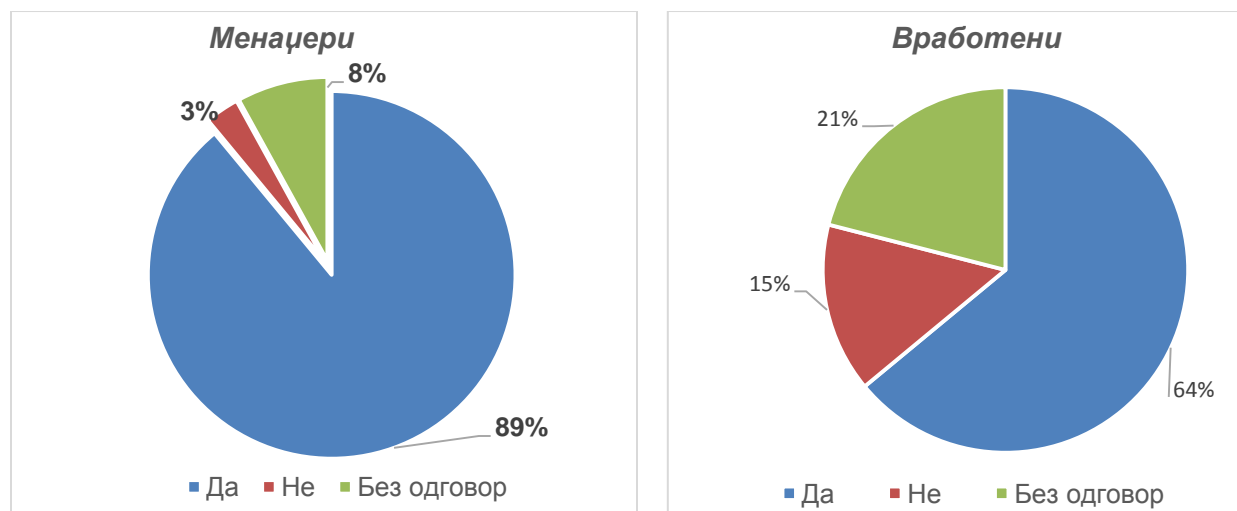
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 17,851 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,286$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тест покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери – лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 17,851 и вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,286. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените има вредност 0,286, што значи слабоумерена поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека во организација се користат позитивни искуства за подобрување на кариерниот развој на кадрите.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето: *Дали Вашиот менаџер користи позитивни искуства за подобрување на кариерниот развој на кадрите?*

Најголемиот дел од менаџерите – лидерите – 89% сметаат дека користат позитивни искуства за подобрување на кариерниот развој на кадрите, од вработените со позитивен одговор се изјасниле 64%, а со негативен одговор и без одговор останале 36%.



Графикон 11: Дадени одговори по десетото прашање

Graph. 11: Answers to the tenth question

Од ова истражување може да заклучиме дека одговорите на лидерите односно менаџерите во претпријатието не се совпаѓаат со размислувањата т.е. одговорите на вработените во истото претпријатие. Значи, со одговорите на сите прашања не е исполнета генералната хипотеза која гласеше: Правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

Тоа упатува дека навистина е потребен постојан кариерен развој не само на менаџерите, но и на сите кадри, како и обука на сите вработени во организацијата.

## ГЛАВА 4: Преферирање активности за успешно развивање на кариерата

Избирањето насока за кариера е патување за цел живот со можност за неколку промени, бидејќи со тоа доаѓаат доста можности и настани. За секој поединец пронаоѓањето на вистинската кариера е процес на обиди и грешки кој почнува со идеја и бара многу истражување.

Развивањето на кариерата на поединецот се рефлектира преку конкретни форми на настојувања на едно лице, во што пократок временски период да оствари што поголеми успеси во деловното ангажирање, мерено преку личната корист од тие успеси. Напредувањето кон повисоко работно место е еден од највообичаените облици на надомест, односно остварување на повисока плата.

За успешно развивање на кариерата се преферираат активности во правец на кариерно информирање преку собирање на сите информации потребни за планирање, добивање и задржување на работата. Информирањето вклучува собирање и давање податоци за занимањата, вештини, можни кариерни патеки, можности за учење, трендови и услови на пазарот на трудот. Информирањето е основа и услов за сите други улоги и кариерно насочување.

Кога се размислува за кариерниот развој треба пред сè да се постават *целите во однос на кариерата*, кои можат да бидат следни:<sup>73</sup>

- Да се остане на постојното работно место со подобрување на начинот на вршење на својата работа и да се прифати тоа како реалност;
- Да се премине на ново работно место кое ќе понуди различен предизвик;

---

<sup>73</sup>Кариерно унапредување и компетенции, издавач: Министерство за информатичко општество – Центар за управување со промени, Скопје. Стр. 5



- Да се премине на ново работно место со поголеми обврски и одговорности, што ќе претставува унапредување, односно градење на кариера.

Откако ќе се определат целите во однос на кариерата, треба да се премине кон планирање на чекори кои треба да се преземат со цел нивно реализирање.

Еден од најважните начини за да ја развие својата кариера е поединецот да го зголеми своето ниво на компетенција,<sup>74</sup> во согласност со воведената рамка за општи компетенции во организацијата, со која на јасен начин се поставуваат очекувањата од вработените на секое од нивоата (раководни, стручни, помошни).

Откако ќе се идентификуваат компетенциите, следен чекор е да се почне со одредување на можностите што стојат на располагање.

Како дел од процесот на развојот на кариерата е регуларното разгледување и повторна евалуација, бидејќи работите се менуваат како на личен, така и на професионален план. Многу е важно со ова да се одвои време за разгледување на целите и напредокот кон нивното остварување.

#### **4.1. Континуирано применување на менаџментот на себе-развојот**

Менаџментот на себе-развојот се фокусира на постојано оспособување на себеси, поседување на знаење, објективност, непристрасност, посветеност, искуство, умевање и непрекинато бдење и осознавање на промените кај себе и во опкружувањето и прифаќање на нивните позитивни промени.<sup>75</sup>

Успешното градење на кариерата на секој човек, а со тоа и на менаџерот – лидерот, зависи од неговата способност за осознавање на себеси, од неговата објективност, талент, амбиција, интерес, спремност за постојано надоградување. Секој треба да знае како да го менаџира својот живот, својата работна активност, својата кариера, своите вработени и целокупните ресурси. Мора постојано да се грижи за својот развој, а во своите работни активности да води грижа за развојот

---

<sup>74</sup>Кариерно унапредување и компетенции, издавач: Министерство за информатичко општество – Центар за управување со промени, Скопје. Стр. 8

<sup>75</sup>Мицевски Т. (2019), Менаџментот на себе-развојот и личното однесување, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, стр. 3 и 4

на претпријатието. Особено примената на менаџментот на себе-развојот од страна на менаџерот (лидерот) е основниот фактор за оспособување на самиот себе. Поконкретно кажано, секој менаџер кој континуирано, објективно и непристрасно го применува менаџментот на себе-развојот, станува вистински лидер.

Лидерите се клучните луѓе во организацијата, креатори и одговорни за целосната деловна политика во организацијата. Затоа истите треба да се одликуваат со посебни особини кои ќе им овозможат да бидат идеализирани од луѓето. Нивната улога во организацијата им ја олеснува функцијата за правилно и успешно водење на луѓето. Тоа значи дека способноста за успешно водење на вработените треба да произлегува од нивната целокупна способност.<sup>76</sup>

Лидерот својата способност за водење ја гради преку: љубовта и посветеноста кон професијата, умеењето, реалноста, знаењето, отвореноста, работливоста и спремноста за целосно ефектуирање на вработените за остварување на зацртаните цели на организацијата.<sup>77</sup>

При *осознавањето себеси* многу е важно личноста да не се лаже самата себе. Лажењето себеси значи неправилно т.е. нереално гледање на вистината. Достоевски истакнува дека најважно е да не се лажете самите себеси. Оној што се лаже себеси, и ја слуша својата лага, тој не може ни во себе ниту околу себе да ја оцени вистина, при што тој покажува непочитување и спрема себе и спрема другите.<sup>78</sup> Најтешката задача е човекот да се осознае себеси. Па за да се спознае себеси, тој треба сеопфатно, *непристрасно* да се *проучува* самиот себе. Лидерот кој успеал да се спознае себеси и истовремено да се издигне етички, може многу да придонесе не само за успехот на организацијата, туку и за општеството.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup>Мицески Т. (2011), Лидерство, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, стр. 12

<sup>77</sup>Мицески Т. (2011), Лидерство, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, стр. 18

<sup>78</sup>Достоевски Ф., „Браќа Карамазови“ том прв, „Мисла“, Скопје, 1971, стр. 57

<sup>79</sup>Мицески Т. (2019), Менаџментот на себе-развојот и личното однесување, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, стр. 3-4

## 4.2. Градење на вредносниот систем на лидерот со трајни вредности

За да се објасни што е тоа лидер, постојат повеќе теории. Теориите за особините на лидерите истакнуваат дека ним лидерството може да им се припише на некои нивни вродени, специфични физички, ментални или лични карактеристики, односно на нивната харизма.

Бихевиористичките теории сугерираат дека успехот на лидерите не се состои во тоа кои се тие, туку во начинот како тие дејствуваат, односно како се однесуваат.<sup>80</sup>

Лидерството претставува способност да се убедат другите во барањето на остварување на извесни цели и техники заради постигање на овие цели. Еден од факторите што најчесто се предвидува во однос на лидерството е фактот дека тоа зависи од доброволниот одговор од оние што се раководат. Поседувањето на менаџментска титула автоматски не значи и поседување на лидерство. Повеќе менаџери поседуваат недоволна способност за лидерство, а некои лидери не се вклопуваат добро во менаџерската улога.

Добриот лидер раководи од три позиции: на чело на групата – укажувајќи на патот, во средината – охрабрувајќи го мнозинството, и во заднината – собирајќи ги заостанатите.<sup>81</sup>

Новиот тип на менаџер/лидер треба да гради вредносен систем со кој ќе ги развива своите таленти во правец на успешно остварување на целите на организацијата.

Карактеристики на ваквиот тип менаџери се:<sup>82</sup>

- *Ориентација кон луѓето*
- *Грижа за остварувањето*
- *Духот за конкуренцијата*
- *Надворешна перспектива*
- *Ориентација на системи*

---

<sup>80</sup>Кралев Т. (1996), Основи на менаџментот, Скопје

<sup>81</sup>Fulmer M.R. (1994), The New Management

<sup>82</sup>Fulmer M.R. (1994), The New Management

- *Прагматизмот, флексибилност и способност да се совлада двосмисленоста*
- *Ориентација кон иднината*

Реалниот индикатор што укажува дека едно лице е лидер зависи од обемот на влијанието што го има вон овластувањата содржано во службата.<sup>83</sup>

Најдобар начин да се оцени квалитетот на лидерот е погледнување на неговите следбеници. Колку и каков вид следбеници се тие и колку е силна нивната приврзаност? Дали тие ги постигаат групните цели? Ако групните цели се мудро избрани и ефикасно постигнати, тоа е постигнато благодарение на лидерството.

Поради важната улога на менаџерот (лидерот) во организацијата, истиот треба да се одликува со јак вредносен систем заснован на трајни квалитетни вредности, меѓу кои се: осознаеност, знаење, способност, професионалност, храброст, прагматичност, разумност, љубов, мудрост, совесност и достоинство. Притоа сите овие компоненти на неговиот вредносен систем претставуваат комплексност на многубројни карактеристики.<sup>84</sup>

За да биде пример (идеал), способен и храбар, а со тоа да придонесува и за доброто на другите кои ги води, како должност, обврска и совест на менаџерот е добро да се познава (осознава) себеси, да ги познава (разбира) другите и добро да ја познава и преферира вистината, да има визија: способност за перципирање на добрите промени и да поседува интуиција во антиципирање на промените. Без овие вредности не може да се гради долгорочен успех во организацијата.

За лидерот да биде добар, треба да има знаење од областа на менаџментот, да има општи познавања од многу други области, стручно знаење од областа на дејноста на организацијата. Лидерот мора да знае како да постапува со луѓето, односно тој треба да биде добар комуникатор.

Водството кое лидерот го има стекнато врз основа на изграден вредносен систем на трајни вредности кои го претставуваат квалитетот на лидерот што е во

---

<sup>83</sup>Daniel Katz, R.L.Kahn (1966), The Social Psychology of Organization, New York Wiley

<sup>84</sup>Мицески Т. (2008), Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, стр. 21

согласност со неговите знаења, талент, љубов и реална убедителност, сигурно ќе биде долготрајно следено од своите следбеници, и тоа е единствена, реална и трајна форма на водство.

#### **4.3. Осознавање на состојбите во опкружувањето и навремено преземање на активности за внесување на позитивни промени**

Организацијата како целина е составена од меѓусебни делови кои се во меѓусебна интеракција, како и во интеракција со елементи во опкружувањето. Опстојувањето на организацијата зависи од нејзината способност да ги осознае состојбите и потребите на опкружувањето и нејзино приспособување кон потребите на околината.

При овие процеси на осознавање на состојбите во опкружувањето може да дојде до разни недоразбирања при комуникациите, кои произлегуваат од разни пречки кои можат да се вмешаат во протокот на јасните пораки. Како таква пречка е *самиот обем на информацијата што циркулира*, чиј обем ја прави тешка концентрацијата на оние точки што се релевантни и потребни за целта што сме си ја поставиле.<sup>85</sup>

Добар начин во унапредување со организацијата е менаџерот да пренесува само такви информации што се потребни за вработените за да можат да си ја вршат работата. Како втора пречка е постоењето и тенденцијата на зголемување на посложените информации.<sup>86</sup>

Овде менаџерот може да си помогне со преземање активности во правец на упростување на сложените информации, како и да ги поттикнува потчинетите исто така тоа да го прават, со тоа што ќе им даде соодветна техничка обука.

Осознавањето на *јазичните и културолошките бариери* во опкружувањето е потребно за да не се случи, со некоја добронамерна, но и случајно навредлива забелешка, да му нанесеме навреда на чувствата на деловниот партнер.

---

<sup>85</sup>Fulmer M. R. (1994), The New management – Скај Агенција, Скопје

<sup>86</sup>Fulmer M. R. (1994), The New management – Скај Агенција, Скопје

За ефикасната комуникација, односно за проценување на која било порака е неопходна прецизност, јасност и внимателност, но без стимулирачка, динамичка размена меѓу оние што комуницираат, овие елементи ќе имаат ограничена вредност.<sup>87</sup>

Ако динамичката размена е пожелна во комуникацијата во организацијата, поседувањето на такво опкружување за комуникациите во голема мера придонесува одличните компании да се разликуваат од останатите.<sup>88</sup>

Во најдобрите компании комуникацијата е интензивна. Луѓето се чувствуваат слободни да го кажат она што го мислат, да прекинат ако работата тргне на лошо и да му се спротивстават на претпоставениот ако е потребно. За прибирање на идеи од вработените, одличните компании прибавуваат голем број на поттикнувачки средства, како на пример: табли за бележење на ненадејни инспирации за да би можеле да ги објаснат на останатите колеги и претпоставени, долги трпезариски маси за да би можеле вработените да комуницираат со вработени од другите одделенија, погодни соби за конференции заради охрабрување и набрзина одржување на дискусии.

Преземените активности со кои се внесуваат позитивни промени во организацијата нема да бидат ефикасни доколку усната и писмената комуникација во опкружувањето не ги содржи петте својства на комуникацијата:<sup>89</sup> јаснотија, комплетност, свесност, конкретност и точност на пораките. Организациите можат да ја подобрат својата комуникациска мрежа, во создавање на опкружување, што го поттикнува заемно дејството меѓу вработените. Активностите за подобрување и остварување на успешен комуникациски систем се насочуваат во правец на неформалноста, интензивноста и користење на комуникациски средства.

---

<sup>87</sup> Fulmer M. R. (1994), The New management - Скај Агенција, Скопје

<sup>88</sup> Peters T. and Waterman, R. (1982), In Search of Excellence, New York, Harper&Row

<sup>89</sup> Peters T. and Waterman, R. (1982), In Search of Excellence, New York, Harper&Row

#### 4.4. Унапредување на говорните способности

*„Беседништвото може со мудри мисли да го обземе духот, а со убави зборови да го помилува увото, да го крене срцето на народот, да ги отстрани сомнежите на судијата, да даде решавачки совети, да ги заштити невините, да им помогне на бессилните, да ги спаси потиштените, да ги ослободи прогонетите, да ги повика заблудените, да ги издигне слабите, да ги понижи дрските, да ги надвлее противниците, да ги придобие колебливите, да ги преобрази сомничавите, да ги затвори отпадниците, да ја поддржи правдата, да ја сруши неправдата и со истата сила да се брани и напаѓа“*

*Цицерон<sup>90</sup>*

Уште во римско време била забележана моќта на говорништвото и на говорните способности кои ги има личноста која ги употребува во однос на различните ситуации, како и во однос на слушателите, соговорниците или аудиториумот пред кои се практикува.

Токму поради тоа унапредувањето на говорните способности, а во контекст на себе – развојот на лидерот, е една од важните алатки кон унапредување на целокупните вештини кон успешен менаџер – лидер потребен на организацијата и опкружувањето во целина.

Целта на говорењето во комуникациите помеѓу луѓето, може да биде од едноставен пренос на информации, мотивирање на луѓето да дејствуваат на извесен начин, па до едноставно раскажување на некоја приказна. Добриот говорник треба да може и да ги менува чувствата на своите слушатели, а не само да ги информира. Успешното лидерство секогаш зависи од квалитетот на говорникот и истото може да надомести недостаток на други способности на тоа лице.

---

<sup>90</sup>Марко Тулиј Цицерон или Кикерон (лат.*Marcus Tullius Cicero*, 3 јануари106 п.н.е. – 7 декември43 п.н.е.) — римски оратор, државник и филозоф. Извор: <https://mk.wikipedia.org/wiki/Цицерон>

Доброто говорништво може квалитетно да се извежба со употреба на ораторство, употреба на гестикулации, контрола врз гласот, избор на речник, водење прибелешки, употреба на хумор, развивање однос со слушателите.

*Зборувањето или ораторството* претставува говорење пред група луѓе на подреден, умислен начин, кој има цел да ги информира, да влијае врз слушателите или да ги забавува. Важно е да те слушаат кога зборуваш. Ако се говори тивко или, пак, со главата надолу, лесно слушателите можат да почнат да зборуваат за вас или да го игнорираат вашиот говор. Сепак, тоа не значи дека треба да се вика, односно да се говори гласно. Јачината на звукот на вашиот говор треба да се приспособи во зависност од ситуацијата.

*Употребата на гестикулации*, односно невербалната комуникација преку говорот на телото се користи несвесно, а не сфаќаме дека може да се употреби поефикасно, односно остварување на сопствените цели при разговарањето или преговарањето со другата страна.<sup>91</sup>

При говорењето, за да можат слушателите добро да ве следат или разберат, потребно е да се има добра *контрола врз гласот*. Треба да се знае кога да се говори гласно, кога да се забрза, кога да се успори говорот. Исто така при говорењето потребно е изразувањето да биде јасно и секој збор да биде целосно и правилно изречен. Од голема важност се и тонот и бојата на гласот со кој се говори, бидејќи има влијание врз квалитетот на говорот и влијанието што го прави врз слушателите.

*Изборот на речник* е важно заради добро разбирање на говорењето. Говорникот треба да внимава со каков речник зборува, бидејќи за различни теми и различни слушатели се зборува со посебен речник. На пример, уличниот говор не може да се применува во академска средина на формални состаноци. Погрешниот избор на речник со кој ќе се настапи пред слушателите може да доведе до неразбирање или погрешно разбирање на говорниковите излагања.

*Развивањето однос со слушателите* е битен елемент во говорењето. При создавање на интеракција со слушателите, говорникот постигнува внимание,

---

<sup>91</sup>Гордон Р. Веинрајт (2002), Говорот на телото, Скопје



односно прифаќање на неговото излагање, при што создава можности за влијание врз слушателите.

Според тоа, доброто говорништво се развива и надоградува со усвојување на споменатите техники и нивно стекнување, а со развивањето на говорните способности лидерот во однос на комуникациската средина ја зголемува самодовербата и предусловите за добра презентација. Со тоа јавното говорење може да претставува предизвик, миг во кој може да се истакне себеси и да ги претстави своите ораторски вештини, со што создава предиспозиција за сопствен успех, успех на тимот и организацијата за која работи.

#### **4.5. Преферирање на тимското работење и унапредување на кариерниот развој на членовите на тимот во насока на подобрување на целокупното работење на организацијата**

Денес во деловната средина тимската работа има клучна улога. Тимската работа секогаш се препознава како машинерија која служи за постигнување на организациските цели. Тоа е затоа што нивните карактеристики имаат влијание врз ефикасноста на организацијата. Едноставно, организациите нема да работат без луѓе, а кога се работи за луѓето, тие треба да работат тимски. При индивидуалното работење тие не можат да прават што сакаат во организацијата; мора да формираат тим и да дејствуваат индивидуално исто како и тимски. Формирањето на тимско организациско работење води кон успешно работење.

Секоја организација се соочува со специфични предизвици за кои тимовите се најпрактичното и најмоќното средство на располагање на менаџерот. Критичната задача за постарите менаџери е да се грижат за генералниот перформанс и за видовите на тимови што би можеле да ја спроведат работата. Ова значи дека раководството мора да го пронајде уникатниот потенцијал на тимот што би можел да оствари резултати, стратешки да ги распореди тимовите кои претставуваат најдобар инструмент за работа и да ја одржува основната дисциплина на тимот што може да ги направи ефективни. Со тоа раководството создава атмосфера што го поттикнува индивидуалниот ангажман,

како и работата на организацијата воопшто. Тимовите и добриот перформанс одат заедно – не одат еден без друг.<sup>92</sup>

Повеќето од организациите се потпираат на тимовите во ефикасното извршување на задачите и постигнување на целта, поради фактот што тимската работа обезбедува унапредување на извршувањето и поделба на одговорноста, создава атмосфера на доверба, поддршка и сигурност. Тимската работа ги зголемува мотивацијата и задоволството на вработените, нивната посветеност кон работата, ослободува креативност и создава вештини.<sup>93</sup>

Процесот на развој на тимот се одвива низ пет фази:<sup>94</sup> основање (формирање) на тимот, воспоставување на тимот, зрелост и развој на тимот, нормирање на тимот и извршување.

Преку развојот на тимот се гради доверба, верба и почит кон сите поединци, како и кариерниот развој на членовите на тимот и тимот во целина. Разликите се гледаат како предизвик, а не како причина за потценување. Работата добива поотворен пристап кој води кон појасен и пометодичен начин на работа. Комуникацијата се подобрува и постои системски збир на информации. Настанува процес во кој се зголемуваат вредностите на членовите на тимот, што придонесува за унапредување во нивната кариера и на сопствениот кариерен развој. Губењето на време и неправилно потрошената енергија се сведуваат до степен на маргинализација.

За да се развие високопродуктивен тим, лидерите и членовите на тимот треба да се фокусираат на одредени точки. Овие точки се дадени во табела 13.

---

<sup>92</sup>Kimbleetal. (2000), Effective Virtual Teams through Communities of Practice Department of Management Science Research Paper Series (00/9), University of Strathclyde, Strathclyde, UK

<sup>93</sup>Ferrell, B.; Nessa C. (2006). Textbook of Palliative Nursing (2 ed.). Oxford University Press US. p. 35

<sup>94</sup>Јошевска, Ф. (2014). „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“. Универзитет „Св. Климент Охридски“, Технички факултет, Битола

Табела 13: Дејствија за успешен развој на продуктивен тим

Table 13: Actions for successful development of a productive team

<b>Дејствија кои треба секогаш да се применуваат</b>	<b>Дејствија кои не треба никогаш да се применуваат</b>
При секое несакано задоцнување во работата, некој член од тимот мора што побрзо да ја достави информацијата до сите членови во тимот	Не треба да се напоменува кој колку напор и време вложил индивидуално при исполнување на доделена задача
Секој член треба да биде точен и навремен (работа, состаноци...)	Никој не треба постојано да критикува или да се жали
Секој треба активно да го кажува своето мислење, активно да учествува на тимските состаноци, но и да молчи кога е потребно	Не треба да се чека во давање на насоки за тоа што понатаму
Секој треба да учествува во планирање и решавање на проблемите	Секој член треба да е подготвен да преземе своја иницијатива
Секој треба да бара начин за движење напред кон остварување на целта	Никој не треба да доцни со работата во својот дел и да дава оправдувања за тоа
	Никој од тимот не треба да се изолира од другите во тимот

Создавање тим со високи перформанси не е автоматска работа, туку е резултат на внимателно одбирање и менаџирање на групите според основните принципи на групната динамика и тимската ефикасност.

Тимскиот дух е едно од основните средства за работа и успех. Најважниот аспект на размена на заедничка цел е градење на тимски дух кое е чувство на

заедничка работа како еден. Тимскиот дух е единствена скала што може секој бизнис да го однесе кон гордост, пораст и успех. Оваа емотивна врска на работната група обезбедува длабоко чувство на одлуки во целина преку извршување на работата.

На вработените им е потребно да научат нови вештини како: буџетирање, пресметување, односи со јавност и маркетинг, но и вештини кои ќе им бидат потребни за ефективна тимска работа како: ефективна комуникација, справување со конфликти и решавање на проблеми. Обуката и развојот им е потребна на членовите на тимот и на водачите на тимот за преземање на нови одговорности. Доколку членовите на тимот имаат несоодветни работни вештини и знаење, помала е веројатноста дека тимот ќе биде успешен.

Тимовите секогаш се препознаваат како корисна машинерија за постигнување на организациските цели. Тоа е поради нивните карактеристики со кои делуваат на успехот на организацијата. Организациското однесување интегрира индивидуални процеси, тимски процеси и организациски процеси, и понатаму тие се интегрираат до психологија, социјални науки, социологија и други фактори. Тимот во организацијата се однесува како збир на сите тие фактори и од тие причини организацијата секогаш се потпира на тимовите кои ја водат кон успех. Како резултат на овие тимови кои се формирани во организацијата, решени се многу управувачки проблеми и организацијата ќе стане успешна во блиска иднина. Ефективната работа завршена од страна на тимот во основа се користи за дефинирање на организациска и заемна помош меѓу членовите на едно претпријатие кои го формирале бизнисот.

Поединецот како член на тимот, исполнувајќи ги задачите и целите на тимот, ја развива и гради сопствената кариера условена од самосвесноста за сопствените интереси, вредности и слабите страни. Успешното надминување на сопствените недостатоци позитивно влијаат на ефективноста на одлуката за кариерен развој. Покрај тоа, планирањето на кариерата е од битно значење за успешна кариера, но планот сам по себе не може да се оствари доколку не следат и соодветни чекори кои водат до неговата имплементација.

Прифаќањето на проекциите за развојот на сопствената кариера е предност во формирањето на насоките на кариерниот развој.

Во поглед на унапредување на кариерниот развој на членовите на тимот, организацискиот дел на менаџментот треба да располага со три вида на информации:<sup>95</sup>

- Информации за мисијата, стратегијата, целите и плановите на претпријатието;
- Информации за знаењата и способностите, вештините и аспирациите, целите и развојните потенцијали на поединците;
- Информации за работите и работните места кои се јавуваат како последица на планираните промени во работењето и развојот на организацијата.

Како важен дел на организацијата, кариерниот развој на членовите на тимот зависи од информациите кои нивната организација ги има за целите и плановите за нивните вештини и аспирации, како и за слободните работни места кои се јавуваат во развојот на организацијата.

Членовите на тимот преку тимското работење создаваат можности за надоградување на способностите и искуствата, а со тоа имаат можност преку применување на стратегија на самопромовирање да се остава впечаток за успешна личност која може да преземе поголеми одговорности, а со тоа остварување на сопствените планови и цели за кариерен развој и остварување на успех на тимот и организацијата во целина.

---

<sup>95</sup>Есмерова Е., Битни фактори за кариерен развој – алатка низ образовниот систем – СУГС „Арсени Јовков“ – Скопје

## ЗАКЛУЧОК

Кариерата како одлука на поединецот да се занимава со една професија и постојано да напредува во истата го претставува кариерниот развој на поединецот. Неговото значење се рефлектира не само врз поединецот, туку и на целокупното негово опкружување, односно на општеството во целина. Кариерата како вид на активности на човекот, претставува и негова промоција на професионално поле со постојан напредок во професијата и во социјално-општествената средина. Желбата, пак, на поединецот да се подобри на професионален план во областите во кои делува, односно да напредува во својата кариера го претставува кариеризмот. Преку напредокот во кариерата, поединецот за да придонесе во развивање на истата, презема активности со кои ја подобрува ефикасноста и продуктивноста, како на себе, така и на своите потчинети и на средината која го опкружува. Од тие причини е потребно постојано да се унапредува развојот на кариерата на поединците како вработени во организацијата, а посебно на менаџерите – лидерите како постојани мотиватори за зголемување на ефикасноста на работењето на организацијата.

Напредокот на лидерот во средината која ја претставува подразбира негово постојано усовршување во поглед на подобрување на сопствените вештини како на личен, така и на професионален план. Посебно треба да внимава на усовршување на комуникациските вештини во односите со подредените и претпоставените, во односите со деловните партнери, усовршување на начинот на преговарање, управувањето со времето, како и ефикасно раководење и работење во тимовите. На овој начин лидерот претставува силен мотиватор за членовите на групата и организацијата која ја претставува, со што постојаното унапредување на кариерниот развој добива на значење во организацијата и во општеството во целина.

Материјалот во трудот претставен како тема „*Континуирано унапредување на кариерниот развој на лидерот*“ е поделен на вовед, четири дела и заклучок. Првиот, вториот и четвртиот дел се теоретски, додека во третиот дел е претставено емпириското истражување.

*Првиот дел* дефиниран како „*Развој на кариерата*“ е посветен на самиот поим на кариерата, кариеризмот и кариерниот развој на поединецот како долгорочна заемност со организацијата што ја претставува, и тоа преку планирање на кариерата и управување со кариерата. Во овој дел е претставен и опфатот на кариерата според нејзините видови како што се: традиционална, флексибилна и кариера без граници. Разликувањето на карактеристиките на видовите на кариера е потребно за поединецот да знае во кој правец ќе ја развива кариерата. Така традиционалната кариера го упатува на напредок во линеарна хиерархија на организацијата која се остварува низ текот на времето. Одбирањето на флексибилниот развој на кариерата подразбира движење на поединецот низ различни професии низ времето. Кариерата без граници – обликувана од глобализацијата и информатичката револуција ги надминува сферите на влијание на организацијата, односно поединецот гради и развива паралелно повеќе кариери. Понатаму, *Креирањето на кариерата* како начин на идентификување на крајната цел на поединецот ги определува сфаќањата на поединецот за кариерата и кариерниот развој со правење разлика помеѓу работата и кариерата, помеѓу едноличноста и рутината во работата и прифаќањето предизвици со нови можности и вештини во контекст на остварување на пошироки кариерни цели. Во овој дел е претставен развојот на кариерата низ три фази, и тоа: во првата фаза на генерални општи работи, во втората фаза кариера преку позиции во средниот менаџмент на организацијата и во третата фаза развој на кариерата во топ менаџментот. Развојот на кариерата на поединецот се гради и преку усовршување на личните способности. Овој процес се надградува со постојано учење, при што се остварува развој на вештините како постојана умствена промена во разбирањето и размислувањето.

Способностите на поединецот како фактор на неговиот професионален развој низ кој ги остварува резултатите пирамидално се претставени од најниско ниво до врвот од знаење, вештини, ставови и поведение.

*Вториот дел* дефиниран како „Унапредување на деловните вештини“ е теоретска елаборација на деловните вештини на вработените во организацијата во која работат, како и процесите и придобивките од унапредувањето на деловните вештини. Придобивките за поединецот од унапредувањето на деловните вештини се одразуваат во правец на придобивки од унапредувањето на комуникациските вештини, планирањето на работата, способност за идентификација и анализа на проблемите и донесување на правилни одлуки, способност за пронаоѓање на алтернативни решенија, согледување на различни аспекти на одредена ситуација и применување на иновативни решенија, согледување и градење на личен вредносен систем и етички вредности во деловното работење. Комуникацијата и унапредувањето на комуникативните способности како деловна вештина ја зголемува успешноста и ефикасноста во организацијата. Исто така и во однос на личниот развој на поединецот, располагањето и користењето со комуникативните вештини е предиспозиција за успех и предност во деловната средина. Процесот на совладување на комуникативните вештини е разбирање и прифаќање на комплексноста на комуникацијата како млада наука која се занимава со комуницирањето, општењето и односите меѓу луѓето. За осознавање на комуникативните вештини во овој дел се претставени и *елементите на комуникацискиот процес* кој се одвива преку пораката, испраќачот, кодирањето и декодирањето на информацијата, комуникацискиот канал, примачот, повратната спрега и бучавата.

За организацијата и деловното опкружување посебно е значајно да се познаваат *вообичаените деловни комуникации* и нивно познавање на високо ниво. Од квалитетот на комуникацијата помеѓу вработените зависи и работата на организацијата во целина. Деловната комуникација е претставена како интерна комуникација која е насочена кон вработените и деловните односи помеѓу нив, додека екстерната комуникација е насочена кон потенцијалните клиенти, купувачи, деловни партнери, а преку маркетинг микс концептот се запознава



јавноста со работите во организацијата, а од опкружувањето се прифаќаат информациите за потребите на пазарот и начинот на кој организацијата може да ги задоволи истите. Според начинот на кој се реализира, претставена е вербалната и невербалната комуникација. Вербалната комуникација која се изразува со употреба на зборови е усна и писмена, а невербалната комуникација, на пример со „говорот на телото“, е прикажана како надополнување на вербалната комуникација. Низ процесот на комуникација се појавуваат и *бариири на комуникацијата*, а нивното познавање е од суштинско значење за ефикасното комуницирање, бидејќи бариерите во комуникацијата се потешкотии кои можат да влијаат во процесот на праќање, пренос и примање на пораката. Пречките во комуникацијата меѓу соговорниците се однесуваат на двосмисленоста на пораките, бучавата во опкружувањето, оддалеченост на учесниците, јазикот и жаргонот кои се применуваат, недостигот на интерес на примачот на пораката, недостаток на знаење, искривување на пораките, недостаток на време. Кај поединецот како учесник во комуникацијата, во секојдневната комуникација се јавуваат јазични, психолошки, културни, физиолошки и физички бариери. Согледувањето на видовите и типовите на комуникациските бариери бара одговорните воспоставување ефикасен комуникациски систем со дефинирање на принципите за надминување на комуникациските бариери, одредување на методи и техники за надминување на истите, преземање активности во тој правец и воспоставување на повратна спрега со мониторинг на целиот процес.

*Развивањето на преговарачките способности* е од особена важност за севкупноста на деловните вештини. Во овој дел е претставен поимот за преговарањето, појавата и неговото значење за поединецот и организацијата. Понатаму, преговорите се класифицираат во два главни вида: преговарање со преговарач со спротивни мислења и преговарање со соработници.

*Процесот на преговарање* се однесува на планирање на преговорите како 80% од процесот на преговарање, понатаму одредување на начинот на преговарање, одредување на тактиката и стратегијата и на крај склучување договор или спогодба по извршените преговори. За процесот на преговарање да се одвива онака како што сака преговарачот, со што ќе ги оствари целите за кои

преговара, потребно е да се познаваат и навиките на добрите преговарачи како и најчестите грешки на лошите преговарачи. Добриот преговарач води сметка за интересите, а не само за својата позиција, ја одредува крајната цена до која е спремен да оди, да има своја алтернатива ако не дојде до договор и секако да знае да прави отстапки.

*Управувањето со времето* е една од поважните деловни вештини која добива на значење посебно со развојот на информационата и комуникационата технологија, како и со забрзувањето на темпото на животот на општеството. Постојаниот недостаток на време, определено со сè пократките рокови, и зголеменото ниво на временски притисок бара да се познаваат начините како да управуваме со времето и како да ја унапредиме оваа вештина. Со правилна проценка и користење на времето, управувањето на времето претставува ресурс и вештина за ефективна употреба на времето. Рационалното користење на времето како деловна вештина е стратегија и планирање на активности за постигнување на најважните цели. Планирање на времето во деловните активности е многу важно и постојано користено средство за предвидување и планирање на времето во поединечни работи. Парето принципот при временско ограничување на активностите претставува техника на управување со времето, односно принцип 80-20, што значи дека за 80% вредности и ефекти што сме ги добиле од работата одговорни се 20% од нашите активности. Познавањето на овој принцип нè насочува во правец на ефикасна употреба на времето и придржување во однапред определените временски активности. За унапредување на вештината за управување со времето потребно е да се познаваат и основните правила за управување со времето дека тоа не може да се врати, да се протега или да се запре.

*Преферирање на тимското работење* е пред сè поради фактот што тимската работа претставува основа на модерните компании и начин да работење во нивната организација. Поради тоа, потребно е да се знаат причините за приклучување кон тимовите, специфичностите на тимовите и работните групи, персонализацијата на тимовите, фазите во развојот на тимовите, потребните ресурси и процеси за успешно функционирање на тимот, навремено дефинирање

на проблемите во работењето на тимовите, управување, менаџирање, забележување и начин на решавање на конфликтните состојби.

*Третиот дел* го опфаќа емпириското истражување коешто е спроведено со цел да се осознаат состојбите со креирање на кариерниот развој на лидерот со преферирање на менаџментот на личниот развој и на однесувањето, како и значењето на креирањето на кариерниот развој на лидерот во насока на подобрување на работењето на организацијата. Целите на истражување се утврдени во правец на истражување на влијанието на правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој. Со квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, анкетирањето е спроведено во месец август-септември 2019 година, во организации во Скопје, Штип и Кочани. Преку одговорите на прашањата од анкетата не е исполнета генералната хипотеза која класи: Правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност, кое упатува на потреба од постојан кариерен развој не само на менаџерите, туку и на сите кадри, со организирање на обуки на сите вработени во организацијата. Резимираните резултати со заклучни согледувања и коментар за истите се прикажани во делот на емпириското истражување од овој магистерски труд.

*Четвртиот дел* го дефинира преферирањето активности за успешно развивање на кариерата. Во оваа насока, за успешно развивање на кариерата се преферираат активности во правец на информирање за кариерата со добивање информации потребни за нејзино задржување и унапредување.

Во тој поглед се поставуваат целите за развој на кариерата, планирање на чекори кои треба да се преземат со цел нивно реализирање, одредување на своите компетенции, утврдување на можностите што стојат на располагање. Целиот процес на развој на кариерата се заокружува со повторно разгледување и евалуација на претходните процеси. Исто така, треба да се разгледуваат и целите и напредокот кон нивното остварување со развојот на кариерата. За успешно развивање на кариерата потребно е континуирано применување на

менаџментот на себе-развојот, кој се задружува на постојано оспособување на себе, поседување на знаење и непрекинато внимавање и осознавање на промените кај себе и во опкружувањето, со прифаќање на позитивните промени. Посебно важна е примената на себе-развојот од страна на менаџер-лидерот, кој со постојаното усовршување на себеси со примената на менаџментот на себе-развојот станува вистински лидер. *Градењето на вредносниот систем на лидерот со трајни вредности* е претставено како процес во кој менаџер-лидерот гради вредносен систем со кој ќе ги развива своите таленти во правец на успешно остварување на целите на организацијата. *Осознавање на состојбите во опкружувањето и навремено преземање активности за внесување на позитивни промени* е важно од аспект на организацијата која е во внатрешна спрега со своите делови, но и во интеракција со своето опкружување. Исто така, овој процес е важен и за лидерот кој познавањето на состојбите во опкружувањето на еден целисходен начин ќе ги примени во деловната средина во која работи со цел да ја приспособи кон потребите на опкружувањето. *Унапредување на говорните способности* е во контекст на себе-развојот на лидерот, и како вештина која треба да се развива во деловните активности го претставува успешниот менаџер – лидер.

Тимовите во организацијата секогаш се користат како машинерија за постигнување на целите на организацијата, а тоа е поради нивните карактеристики со кои делуваат на успехот на организацијата. Покрај тоа, поединците, членови на тимот, со исполнувањето на задачите и целите за кои е формиран тимот, добиваат на сопствена вредност, а тоа им помага во градењето на сопствената кариера базирана на сопствените интереси, вредности и осознавање на сопствените слаби страни. Од тие причини преферирањето на тимското работење е важно не само за организацијата каде што тимот ја извршува својата работа, туку и за членовите кои преку работата во тимот ја градат и развиваат својата кариера.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Alban-Metcalfe, B. and Alimo-Metcalfe, J. (2007), „The development of the (engaging) Transformational Leadership Questionnaire (private sector version), Leadership and Organization Development Journal;
2. A. Wren I D. Voich, Jr. Menadzment, Poslovni system Grmec AD – Privredni pregled, Beograd, 199;
3. Bass, B. & Avolio, B. (1994), Introduction in B. Bass and Bruce Avolio (Eds). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousands Oaks, CA: Sage Publications;
4. Bass, B. M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics;
5. Bittel R. Lester (1984), „The key to Management Success”, Alexander Hamilton Institute Incorporated;
6. Bratton, J. & Gold, J. (1999), „Human resource management”, Theory and practice, MacMillan Business, Great Britain;
7. Byars L. Llozd, Rue W. Leslie, *Human resource mannagement*, McGraw-Hill, New York, 2000;
8. Branislav Masic (2010) - Menadzment ,Univerzitet Singidunum, Beograd;
9. Bisho, H. (2005), Essentials of Organizational Behavior, VIII ed., Pearson Prentece Hall, Upper Sddle river, New Jersey p. 1993,
10. Бланчард К., Кару Д. и Париси-Кару Ј. (2009), „Менаџерот една минута создава високо ефикасни тимови“, ИКОНА, Скопје;
11. Gosselin, T. (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons, Inc, Hobaken, New Jersey p.& Sons, Inc, Hobaken, New Jersey p. 4
12. Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008), „Contemporary Management”, Глобал комуникации, Скопје;
13. Gary Yukl (2005), „Leadership In Organizations”, Global Edition;

14. Druckman, D. & Zechmeister, K. (1973), Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict, *Human Relations*, vol. 26, pp. 449-466;
15. Drucker, P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford
16. Djordjevic-Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2019), *Razvoj karijere i poslovnih vештина*, Univerzitet Singidunum, Beograd
17. д-р Живадин Стефановиќ (2007), *Лидерство и квалитет*, Економски факултет, Крагујевац;
18. Есмерова Е., *Битни фактори за кариерен развој – алатка низ образовниот систем – СУГС „Арсени Јовков“ – Скопје*,
19. Ивана Симиќ (2013), *Менаџмент*, Економски факултет, Ниш;
20. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, p. 49;
21. J.E. Sheriden (1992), „Organizational culture and Employee retention”, *Academy of management journal*;
22. J. E. Mathieu and D. M. Zajac (1990), „A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, “*Psychological Bulletin*” 108;
23. James Wallace Bishop and K. Dow Scott (1997), „How Commitment Affects Team Performance”, *HR Magazine*;
24. J. Van Maanen and S. R. Barley, „Occupational Communities: Culture and Control in Organizations” in B. Staw and L. Cummings, eds *Research of Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press 1984);
25. King W. R., Issue Management, in *Strategic Planning and Management Handbook*, ed., by King W. R. and Cleland D. J., New York, 1987;
26. Koprivic (1999), „Organizacijska kultura u javnoj upravi”, *Hrvatska javna uprava*, Zagreb;
27. Котевска, М. (2008), „Организациската клима и конфликтите“, НУУБ „Св. Климент Охридски“ – Битола;

28. Koontz H. & Weihrich H. (1990), *Essentials of management* (5th ed.), New York: McGraw-Hill;
29. Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menadzment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidumun, Beograd;
30. Л. Симончевска, *Основи на менаџмент*, Охрид, 2006;
31. Мицески, Т. (2009), „Менаџмент“, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
32. М. Milisavljevic, J. Todorovic, *Strategisko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu – Ekonomski fakultet, Beograd, 1991;
33. Мицески, Т. (2009), „Лидерство“, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
34. Мицески, Т. (2009), „Менаџмент на човечки ресурси“, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
35. Милка Котевска (2007), „Организациска посветеност“, НУУБ „Св. Климент Охридски“ – Битола, Прилози 4;
36. Mahapatro, B. Bhusan: *Human resource management*, New Age International (P) Ltd. Pubishers, New Delhi, 2010;
37. MTD Training, *Managing Your Career*, 2010, Training & Ventus Publishing;
38. Noel M. Tichy, *Managing Strategic change*, Ноел М. Тајчи, 1994, *Управување со стратешки промени*, Агенција СКАЈ, Скопје;
39. Проф. д-р Бранислав Ѓорѓевиќ (2003), *Менаџмент*,
40. Prof. dr. Milos Rajkov, dr. Zvonko Sajfert, *Ljudska strana menadzmenta*, Fakultet Organizovanih nauka, Beograd, 1996;
41. R. L. Daft, *The New Era of Management*, International Edition, 2006;
42. Robert M. Fulmer, *The New Management*, Роберт М. Фалмер, 1994, *Новиот менаџмент*, Агенција СКАЈ, Скопје;
43. Ross, R. S. & Ross, J. R. (1989), *Small Groups in Organizational Settings*, Pretice Hall, Eaglewook Cliffs, NJ;

44. Robbins. S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey;
45. Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, second edition. Praeger Publishers. Westport, ST;
46. Saaty, T. L. (1990), *The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management*,
47. Софијанова Е. (2019), *Основите на деловното комуницирање*, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
48. Тодор Кралев, (1995) *Основи на менаџментот*, Центар за интернационален менаџмент;
49. Frederick F. Reichheld (1996), *The Loyalty Effect*, Bain & Company, Inc. Harvard Business School Press;
50. F. Bahtijarević-Šiber, S. Borović, M. Buble, M. Dujanić (1991), „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb;
51. Hofstede, Geert (1991), „*Cultures and Organizations: Software of the Mind*“, London; New York; Toronto: McGraw-Hill;
52. Holzworth J. (1983), *Intervention in a Cognitive Conflict*, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 32;
53. Handy, C. (1986), *Understanding organizations*. Penguin: Harmondsworth;
54. Carell M, Elbert., Hatfield R., *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y., 1995;
55. Ćamilović, S., Vujić, V., „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*“, Tekon - Tehnokolsanting, Beograd, 2007.